



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Administración de Empresas

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE
DENUNCIAS AMBIENTALES EN EL ORGANISMO DE
EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

CYNTHIA PAMELA HUANAY ECOS

Asesor:

Carlos Alejandro Ledesma Durand

Lima - Perú

2019

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Capítulo 1. Generalidades de la empresa	11
1.1 Datos generales.....	11
1.2 Nombre o razón social de la empresa	11
1.3 Ubicación de la empresa	11
1.4 Giro de la empresa	12
1.5 Tamaño de la Empresa	12
1.6 Breve Reseña Histórica de la Empresa	12
1.7 Organigrama de la Empresa	13
1.8 Misión, Visión y Política	15
1.9 Productos y Clientes.....	16
1.10 Premios y Certificaciones	17
1.11 Relación de la Empresa con la Sociedad	17
Capítulo 2. Planteamiento del problema	19
2.1 Caracterización del área analizada	19
2.2 Antecedentes y Definición del Problema	24
2.2.1. Contextualización del Problema	24
2.2.2. Formulación del Problema	26
2.3 Objetivos	35
2.4 Justificación	36
2.5 Alcances y limitaciones	37
Capítulo 3. Marco teórico	39
3.1 Antecedentes	39
3.2 Bases Teóricas.....	41
Capítulo 4. Desarrollo del proyecto.....	51
4.1 Alternativas de solución.....	51
4.2 Evaluación de alternativas de solución	53
4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida	56
Capítulo 5. Implementación de la propuesta.....	62

5.1	Implementación de la propuesta de solución	62
5.2	Cronograma	66
5.3	Presupuesto	66
	Conclusiones	68
	Recomendaciones	69
	Referencias	70
	Anexos	75

Índice de tablas

Tabla 1. Descripción del SINADA	28
Tabla 2. Cantidad de atenciones por servicio en el año 2018.....	29
Tabla 3. Objetivo general y alternativas de solución propuestas.....	51
Tabla 4. Costeo de alternativas A1 y A2	54
Tabla 5. Costeo de alternativas A3 y A4	54
Tabla 6. Resumen por alternativa	55
Tabla 7. Análisis de beneficios	59
Tabla 8. Flujo de caja del proyecto.....	59
Tabla 9. Resultados obtenidos	60
Tabla 10. Diagrama de Gantt del proyecto	66
Tabla 11. Detalle de costo del proyecto.....	67

Índice de figuras:

Figura 1. Ubicación de la Entidad.....	12
Figura 2. Organigrama de OEFA.....	14
Figura 3. Organigrama de la Coordinación del SINADA.....	20
Figura 4. Organigrama de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	21
Figura 5. La Coordinación del SINADA y la relación con las áreas involucradas	22
Figura 6. Proceso actual de atención de denuncias ambientales.....	23
Figura 7. Causas de Insatisfacción según SGP – PCM.....	25
Figura 8. Factores que más se valoran	25
Figura 9. Metodología de delimitación del problema.....	26
Figura 10. Encuesta de satisfacción al ciudadano.....	31
Figura 11. Diagrama de Causa - Efecto para la caracterización del problema	34
Figura 12. Diagrama de Pareto para determinar el impacto de las causas.....	35
Figura 13. Selección de la alternativa priorizada.....	56
Figura 14. Pasos a considerar para la elaboración del Manual de Procesos	65

Resumen

Esta investigación es sobre la “Propuesta de Optimización del proceso de atención de denuncias ambientales en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA”.

En cuanto al desarrollo del proyecto se advierte en primer término la necesidad de brindar servicios de atención al ciudadano con adecuados estándares de calidad, identificándose que existe un deficiente proceso de atención de denuncias ambientales, que surge a raíz de no ser claros los procesos para presentar una denuncia ambiental, existe un desconocimiento de los requisitos y normativas para presentar una denuncia ambiental, los procesos no se encuentran articulados y no existe un control de calidad al proceso de atención de denuncias ambientales (esto se refleja en el 52% de las causas de insatisfacción). Por tanto, surgió la necesidad de realizar una propuesta de solución que genere un aumento en la satisfacción de los ciudadanos respecto al proceso de atención de denuncias ambientales. En ese sentido, el objetivo general fue de optimizar el proceso de atención de denuncias ambientales.

Para dar solución a esta problemática, se identificó cuatro alternativas como propuestas de solución para mejorar el proceso de atención de denuncias ambientales en el OEFA, cada una plantea escenarios distintos en cuanto a su aplicación en el corto plazo. Se concluyó que, para optimizar el proceso de atención de denuncias ambientales se propone la elaboración de un manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal propio, ya que es viable económica y normativamente, además es de rápida ejecución y tiene como propósito atender de forma oportuna las denuncias ambientales presentadas ante el OEFA, mejorando la atención brindada a los ciudadanos y como consecuencia, el aumento de la satisfacción respecto al servicio.

Abstract

This research is about the “Proposal for Optimization of the process of attention to environmental complaints in the Organization of Environmental Assessment and Control - OEFA”.

Regarding the development of the project, the need to provide citizen care services with adequate quality standards is noted first, identifying that there is a deficient process of attention to environmental complaints, which arises as a result of not being clear the processes to present an environmental complaint, there is a lack of knowledge of the requirements and regulations to file an environmental complaint, the processes are not articulated and there is no quality control to the process of attention to environmental complaints (this is reflected in 52% of the causes of dissatisfaction). Therefore, the need arose to make a solution proposal that generates an increase in citizen satisfaction regarding the process of addressing environmental complaints. In that sense, the general objective was to optimize the process of handling environmental complaints.

To solve this problem, four alternatives were identified as proposed solutions, to improve the process of handling environmental complaints in the OEFA, each one proposes different scenarios in terms of its application in the short term. It was concluded that, in order to optimize the process of dealing with environmental complaints, it is proposed to prepare a manual of processes for dealing with environmental complaints with its own personnel, since it is economically and normatively viable, it is also fast to execute and is intended to address timely form the environmental complaints filed with the OEFA, improving the attention provided to citizens and as a consequence, increasing satisfaction with the service.

Introducción

Las demandas de la sociedad son crecientes, dada la complejidad de la vida y el mayor impacto de eventos relacionados con el clima. Nuevas necesidades son satisfechas por el Estado, y en un escenario de exigencia cada vez mayor en relación con el patrón de servicios que la sociedad demanda, es necesario que la administración pública revise su modelo de gestión. Para ello, es preciso que adopte métodos para monitorear, evaluar, corregir y redirigir los procesos de trabajo de manera que la atención a los ciudadanos sea óptima.

La modernización de la gestión pública no es política, debe existir un trabajo real, porque en el sector público la modernización debe ser comprendida como un paso decisivo para la mejora de la calidad de vida del ciudadano, y para dejar atrás la mala imagen de atención deficiente en todos los sentidos y en todos los ámbitos. Si los gobiernos eficaces y emprendedores insisten en la satisfacción del cliente, entonces el colaborador debe considerar al ciudadano o cliente como lo principal, como aquel que tiene impacto en la legitimidad y aprobación de las instituciones públicas.

El Estado peruano en relación con las actividades que realiza para la sociedad tiene mala imagen, y aunque existen esfuerzos o iniciativas para mejorar la gestión pública en el Perú, estas son limitadas en tiempo y espacio, se abandonan cuando cambia el gobierno o se estancan por falta de interés de los colaboradores. El esfuerzo para la modernización del Estado no se basa solamente en la necesidad de cumplir con las normas vigentes, sino en la necesidad de modernización y creación de espacios y oportunidades para atender mejor las demandas de los ciudadanos usuarios de los servicios públicos. El mejoramiento de los procesos, muchas veces obsoletos, consumidores de recursos, es la iniciativa que impulsaría los cambios como en la actividad privada.

En el contexto del medio ambiente, las necesidades de crecimiento económico y la circunstancia de que el Perú tiene una gran dotación de recursos naturales han llevado situaciones preocupantes en relación con el abuso de la explotación y la omisión de prácticas de protección del medio ambiente. A nivel más reducido, la contaminación y otros actos mueven a los ciudadanos a demostrar su molestia y rechazo a dichas prácticas, pero al mismo tiempo, ya que existen ahora autoridades relacionadas con el medio ambiente, presentan sus demandas y esperan una solución acorde con sus expectativas y necesidades respecto a los problemas del medio ambiente.

La autoridad ambiental, por medio de las entidades públicas especializadas en el ambiente, tiene como objetivo actuar en favor del medioambiente, tomando las medidas necesarias para ello, al mismo tiempo debe atender los pedidos de ciudadanos e instituciones de otro nivel, en relación con preocupaciones ambientales.

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), al ser una institución pública, persiste en los ciudadanos la imagen de atención y servicios deficientes, por lo que se propone optimizar el proceso de atención de denuncias ambientales en esta entidad pública. Se espera demostrar que la optimización del proceso tendrá un efecto directo y positivo sobre las actividades principales del área a cargo de este servicio, así como en la calidad del servicio que presta.

La presente investigación, está estructurada en cinco capítulos importantes:

- El primer capítulo da a conocer la organización del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), como está conformada y cuál es el papel que cumple dentro de la sociedad.
- El segundo capítulo identifica el problema de investigación, se contextualizan los hechos que sustentan el motivo por el cual se debe realizar esta investigación, se determinan los objetivos y justificación de la investigación. Asimismo, se describe los alcances y limitaciones que se presentaron para el desarrollo de esta investigación.

- El tercer capítulo desarrolla el marco teórico que consiste en desarrollar la teoría que va a sustentar el análisis y el desarrollo de la presente investigación.
- El cuarto capítulo describe el desarrollo del proyecto, donde se detallan las alternativas de solución, la evaluación de las alternativas de solución, y la elección y viabilidad de la solución escogida.
- El quinto capítulo está referido a, de aprobarse la propuesta que fue seleccionada, la metodología a emplear y cuáles son los pasos para su desarrollo. Asimismo, se incluye el cronograma de actividades, que indica el plazo de cada etapa a realizar y por último el presupuesto que se requerirá para el desarrollo de la propuesta.
- Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Así como las referencias bibliográficas.

Capítulo 1. Generalidades de la empresa

1.1 Datos generales

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), es un órgano técnico que depende del Ministerio del Ambiente y que se encarga de promover el cumplimiento de la normativa ambiental en la sociedad y sus diferentes componentes: personas, empresas e instituciones, con la finalidad de mantener el equilibrio entre la inversión en actividades económicas y la protección del medio ambiente, contribuyendo al desarrollo sostenible del país. (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA, 2019).

1.2 Nombre o razón social de la empresa

Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).

Número de RUC: 20521286769

1.3 Ubicación de la empresa

Sede Principal: Av. José Faustino Sánchez Carrión 615 - Jesús María.

Teléfono: 204-9900

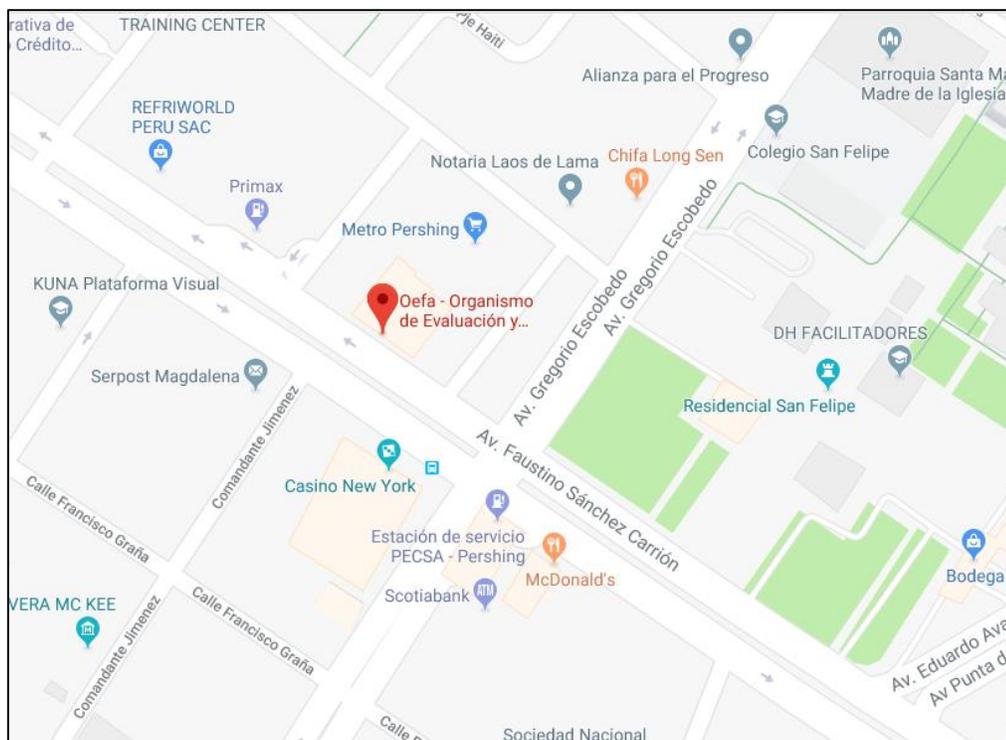


Figura 1. Ubicación del OEFA Adaptado de Google maps, por Google, 2019.

1.4 Giro de la empresa

Organismo Público Técnico Especializado.

1.5 Tamaño de la Empresa

Actualmente, el OEFA cuenta con 699 colaboradores bajo el régimen CAS, 3 bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 728 y 439 que prestan servicios bajo la modalidad de terceros. En total, 1,141 colaboradores lo que la sitúan como una gran empresa (más de 250 empleados).

1.6 Breve Reseña Histórica de la Empresa

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA se creó en el 2008 como un organismo técnico especializado, que depende del Ministerio del Ambiente.

El OEFA garantiza que las actividades económicas se desarrollen en equilibrio con el derecho de las personas a gozar de un ambiente sano. Para ello, se encarga de la evaluación, supervisión, fiscalización y sanción en materia ambiental, así como de la aplicación de incentivos en los sectores de minería, energía, pesquería e industria. Es el ente rector del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (SINEFA) en el Perú, por lo que regula y supervisa a las entidades de fiscalización ambiental (EFA) en el Perú. (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA, 2019).

1.7 Organigrama de la Empresa

La Entidad se encuentra organizada de la siguiente manera:

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL

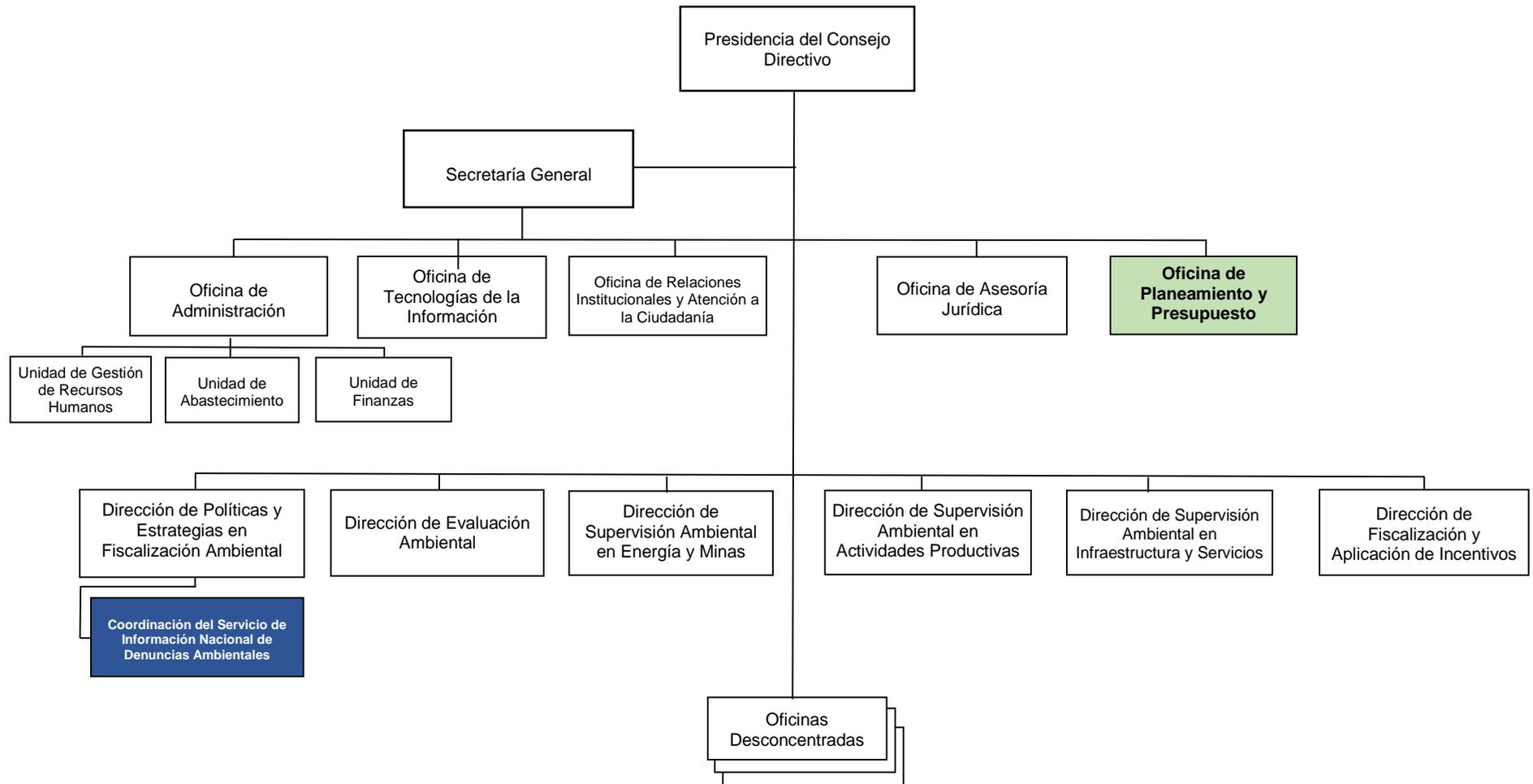


Figura 2. Organigrama de OEFA. Adaptado de “Qué es OEFA: Organigrama”, por Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental. 2017.

En la figura 2: Organigrama de OEFA, se resaltan: (i) la Coordinación del Servicio de Información Nacional de Denuncias Ambientales, la cual depende de la Dirección de Políticas y Estrategias en Fiscalización Ambiental; y, (ii) la Oficina de Planeamiento y Presupuesto; ya que estas oficinas, participan en el desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

Asimismo, es preciso mencionar que la Dirección de Políticas y Estrategias en Fiscalización Ambiental es el órgano de línea responsable, entre otros, de realizar el seguimiento y verificación del desempeño de las funciones de fiscalización ambiental a cargo de las Entidades de Fiscalización Ambiental (EFA), para lo cual: Supervisa las acciones de seguimiento y verificación efectuadas para el cumplimiento de las funciones de fiscalización ambiental a cargo de las EFA a nivel nacional, supervisa la atención de las denuncias ambientales a través del Servicio de Información Nacional de Denuncias Ambientales (SINADA), supervisa la consolidación de la información sobre la planificación, ejecución y cumplimiento de las funciones de fiscalización ambiental a cargo de las EFA, brinda asistencia técnica a las Oficinas Desconcentradas, en la planificación y desarrollo de las acciones de seguimiento y verificación efectuadas a las EFA, entre otras.

1.8 Misión, Visión y Política

Misión

“Impulsar y promover el cumplimiento de las obligaciones ambientales en los agentes económicos y la mejora del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA), de manera articulada, efectiva y transparente, contribuyendo con el desarrollo sostenible del país”.

Visión

“Un país moderno que aproveche sosteniblemente sus recursos naturales y que se preocupe por conservar el ambiente conciliando el desarrollo económico con la sostenibilidad ambiental en beneficio de sus ciudadanos”.

Lineamientos de Política Institucional

- Asegurar la priorización de acciones basada en evidencia, privilegiando zonas críticas de alta conflictividad socio ambiental, ecosistemas frágiles y vulnerabilidad de zona productiva.
- Emplear tecnologías de información para contribuir con el enfoque de riesgo y permitir la coordinación e intercambio de información.
- Desarrollar de manera integral, estratégica, sostenible y articulada la Fiscalización Ambiental.
- Incrementar la innovación tecnológica en los procesos de fiscalización ambiental.
- Asegurar la efectividad en la gestión institucional.
- Retroalimentar el SINEFA, SEIA y SNGA.
- Impulsar buenas prácticas en Gestión Pública.

1.9 Productos y Clientes

Los servicios identificados que se brindan a través de la Sede Central, las Oficinas Desconcentradas y de Enlace del OEFA son los siguientes:

- Orientación respecto a temas de competencia del OEFA:

Comprende atender las consultas de los ciudadanos brindando orientación respecto a las acciones de los órganos de línea del OEFA e información sobre la gestión institucional. Así como, información sobre eventos públicos que realiza el OEFA, por ejemplo, talleres sobre gestión ambiental, cuidado del medio ambiente, entre otros.

- Acceso a la Información Pública:

Orientación sobre la información contenida en el Portal de Transparencia del OEFA como parte de la estrategia de libre acceso a la información pública.

- Servicio de Información Nacional de Denuncias Ambientales - SINADA:

Implica orientación al denunciante, registro de la denuncia ambiental y el seguimiento del trámite correspondiente.

1.10 Premios y Certificaciones

Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2016 por “Nuevo enfoque de la fiscalización ambiental: El OEFA promotor de buenas prácticas a nivel nacional”, otorgados por Ciudadanos Al Día.

Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2017 por “Intervención estratégica de la fiscalización ambiental a través de la imposición oportuna y eficaz de medidas administrativas” y “Estrategia de fortalecimiento de la relación con los medios de comunicación para la disminución de la conflictividad ambiental. Caso Puno”, otorgados por Ciudadanos Al Día.

1.11 Relación de la Empresa con la Sociedad

De acuerdo con la información recogida del Plan Estratégico Institucional 2019 - 2022, OEFA consagra cuatro valores institucionales que resumen el compromiso de la organización con el cuidado del medio ambiente. Uno de esos valores es la “Orientación a las Personas” el cual, resumen de la siguiente forma:

“Los/as servidores/as del OEFA son respetuosos, solidarios, empáticos y se interesan genuinamente por las personas y su desarrollo; dan reconocimiento y generan momentos felices para las personas; y, promueven un mejor nivel de vida desde su rol a través del ejemplo”.

Asimismo, en su declaración de Política Institucional indica claramente la orientación de la organización hacia la sociedad en su conjunto:

“Contribuir en la mejora de las condiciones de la calidad del ambiente y la salud de las personas a través de la promoción del cumplimiento de obligaciones ambientales mediante la acción articulada y efectiva del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (SINEFA) y bajo un enfoque de prevención de riesgos, aplicando la estrategia de promoción o disuasión adecuada, con criterios de razonabilidad y proporcionalidad”.

Capítulo 2. Planteamiento del problema

2.1 Caracterización del área analizada

Mediante la aprobación del nuevo ROF del OEFA, según el Decreto Supremo N° 013-2017-MINAM, se establece que la función de dar trámite y atender las denuncias ambientales presentadas al OEFA estarán asignadas a la Coordinación del Servicio de Información Nacional de Denuncias Ambientales (SINADA).

El SINADA es un servicio de alcance nacional que presta el OEFA en materia del recibo, tratamiento e investigación de las denuncias ambientales. Se sustenta en el compromiso y ejercicio de acciones de vigilancia ciudadana respecto al cumplimiento de la normatividad y de la calidad de la gestión ambiental, con la finalidad de preservar las condiciones del suelo, el aire, el agua y los recursos naturales, los cuales constituyen bienes de interés público.

Este servicio se brinda en forma presencial y telefónico en todas las sedes a nivel nacional y, en forma virtual, a través de la web y app.

La Coordinación del SINADA, tiene como función principal “atender las denuncias ambientales”, que comprende: (i) la orientación a los denunciantes; (ii) el registro de las denuncias; y, (iii) el seguimiento del trámite respectivo.

La figura 3 muestra la estructura interna de la Coordinación del SINADA, que facilita el desarrollo de las actividades y cumplimiento de sus funciones.

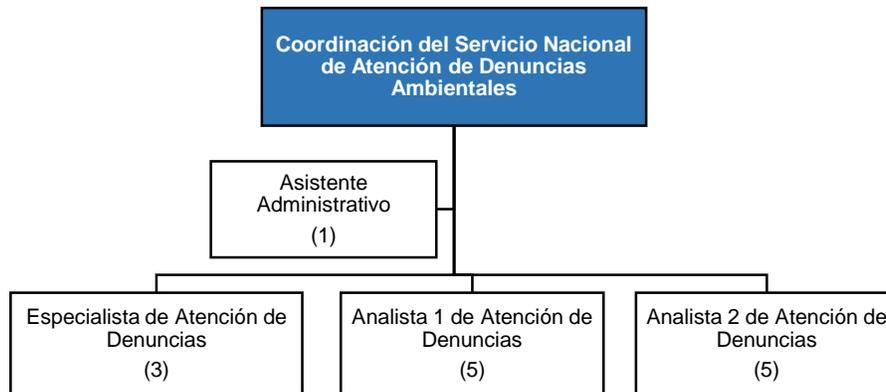


Figura 3. Organigrama de la Coordinación del SINADA. Adaptado de “Normas: Resolución de Gerencia General”, por Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, 2019.

La Coordinación del SINADA, recibe las denuncias ambientales a nivel nacional, a través de la Sede Central, las Oficinas Desconcentradas, las Oficinas de Enlace del OEFA y mediante los canales de atención presencial, telefónico y virtual. Recibida la denuncia, la Coordinación del SINADA debe realizar un análisis para verificar si la denuncia se relaciona con la protección ambiental y analizar la competencia de los hechos denunciados para derivar la denuncia a la entidad de fiscalización ambiental competente o al órgano encargado de la supervisión a Entidades de Fiscalización Ambiental.

Adicional a lo anterior, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto enmarca sus actividades en el Objetivo Estratégico Institucional: “Modernizar la gestión institucional del OEFA” que, de acuerdo con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, está orientada al logro de resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

En ese sentido, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto cuenta dentro de su estructura interna con la Coordinación de Organización y Métodos a la cual pertenezco, cuyas funciones están orientadas a formular y actualizar los documentos de gestión institucional, planificar y dirigir las actividades relacionadas con la elaboración, actualización, y estandarización de procesos, la creación de políticas, normas y lineamientos. Asimismo, desarrolla y realiza el monitoreo de las

actividades sobre los proyectos de mejora continua e implementación de los sistemas de gestión de calidad y control interno. La figura 4 nos muestra la ubicación de esta unidad dentro de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

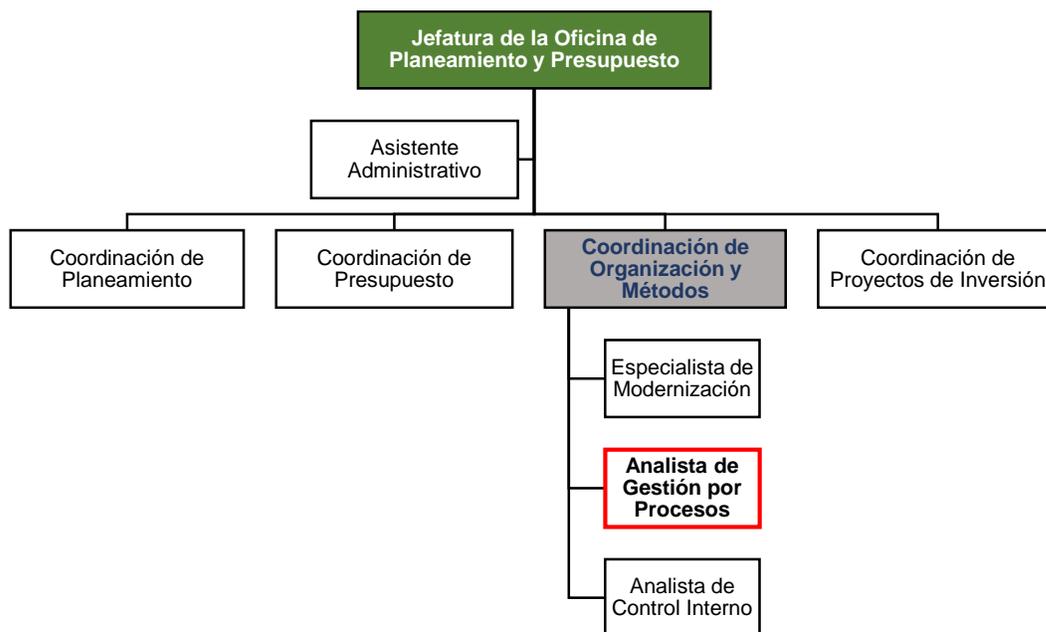


Figura 4. Organigrama de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Adaptado de “Normas: Resolución de Gerencia General”, por Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, 2019.

El rol que desempeña dentro de la Coordinación de Organización y Métodos es de Analista de Gestión por Procesos, y junto con un equipo de trabajo se cumplen las funciones de desarrollar en principio el levantamiento de información, análisis y propuestas de adecuaciones o modificaciones en materia de procesos; y, de aprobadas las propuestas se realiza el diseño de modificación de procesos, identificando actividades que agregan valor a fin de proponer estructuras organizacionales que faciliten la realización de estos. De esta manera se espera revisar los procedimientos de la Coordinación del SINADA para optimizar sus procesos en el marco de la mejora continua.

La figura 5 nos muestra de forma gráfica las funciones de la Coordinación del SINADA y la relación con las áreas involucradas.

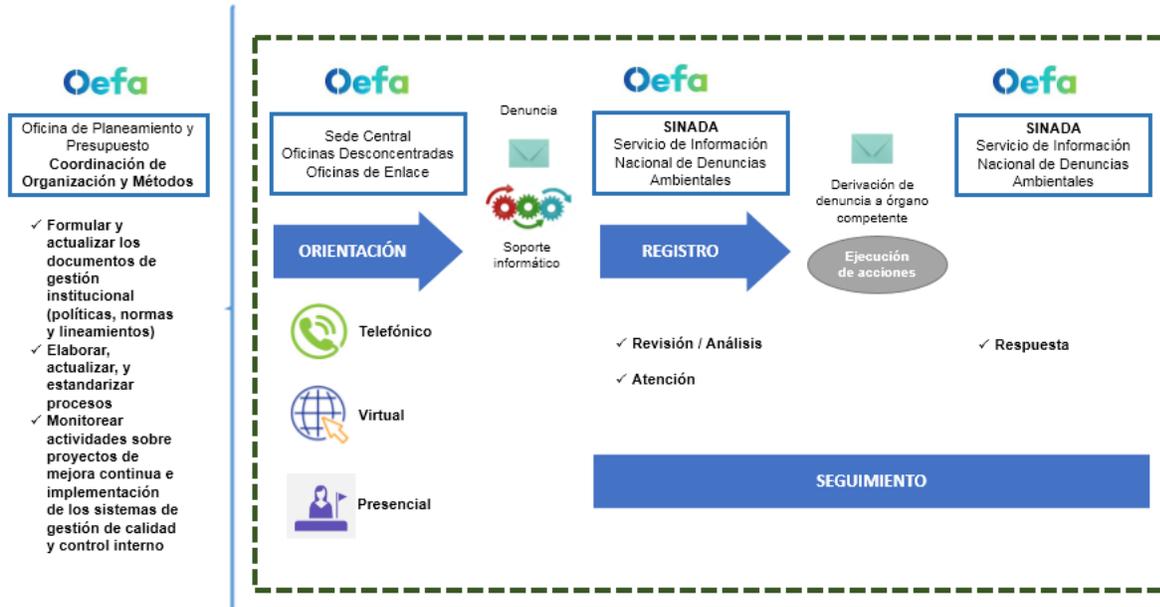


Figura 5. La Coordinación del SINADA y la relación con las áreas involucradas. Elaboración Propia.

En la figura 6, se muestra el proceso actual que sigue una denuncia ambiental presentada ante la Coordinación del SINADA:

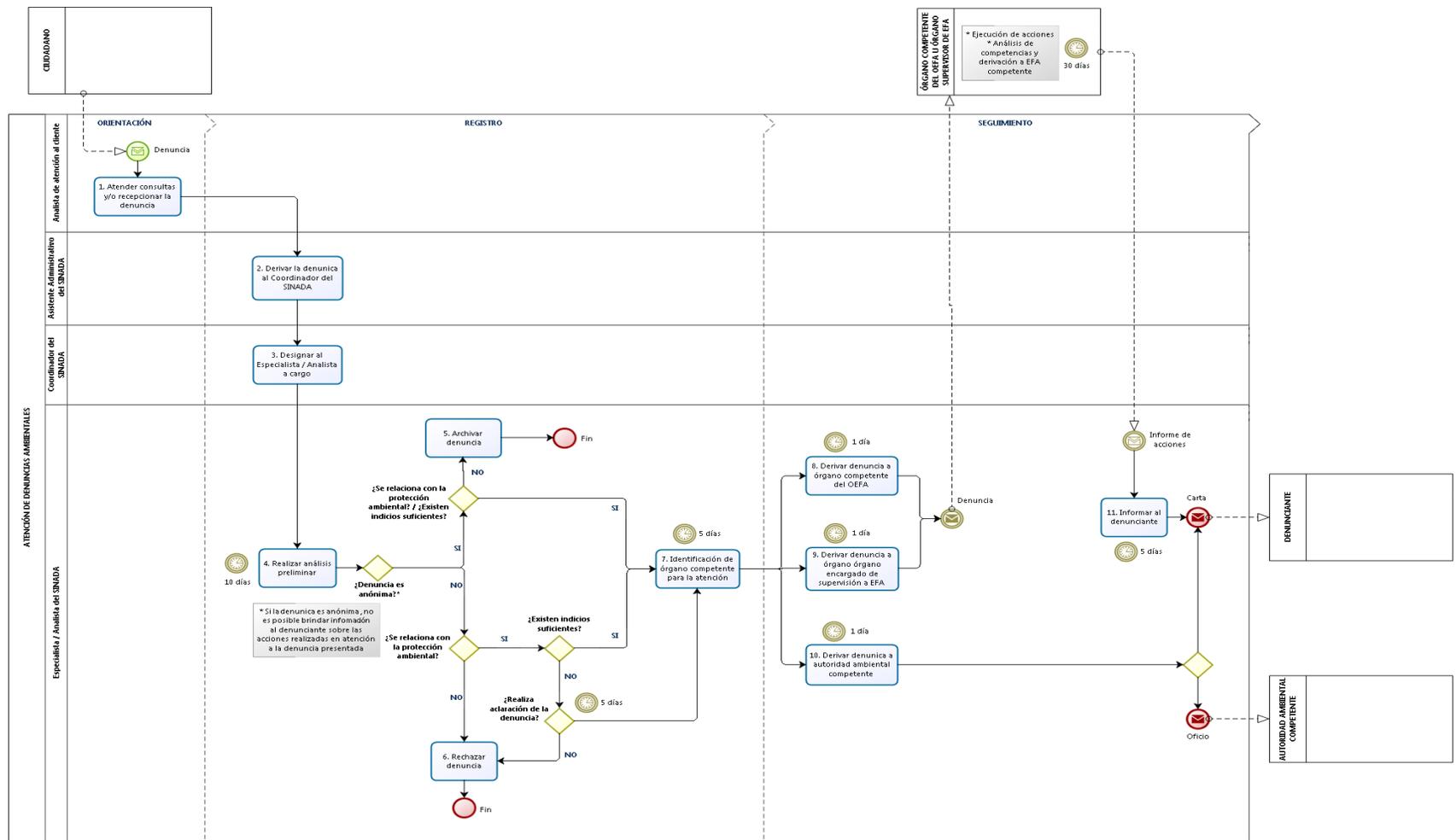


Figura 6. Proceso actual de atención de denuncias ambientales. Adaptado de “Normas: Resolución de Gerencia General”, por Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, 2019.

Como se puede apreciar en la figura 6, se requieren diversas actividades para gestionar una denuncia, desde la recepción de la misma hasta que se emite la carta de respuesta al denunciante, luego de realizada la acción de supervisión pudiendo demorar hasta 55 días para su gestión.

Parte de la insatisfacción con este proceso tiene que ver con la demora en la atención, así como la falta de trazabilidad del trámite, debido a que no todas las estaciones están automatizadas, ocasionando desinformación de cara al ciudadano, así como tiempos muertos y reprocesos en la gestión interna de la denuncia.

2.2 Antecedentes y Definición del Problema

2.2.1. Contextualización del Problema

Norma Técnica para la Gestión de la Calidad del Servicio

El 27 de febrero de 2019 se publicó la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP, mediante la cual se aprobó la norma técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, dicha norma busca mejorar la relación entre la ciudadanía y el Estado, a través de la provisión de bienes y servicios de calidad.

En virtud de la información recabada por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, se ha determinado que la “atención del personal de las instituciones públicas”, es aquello que tiene mayor impacto en la satisfacción general de la ciudadanía, conforme se puede apreciar en la figura 7.

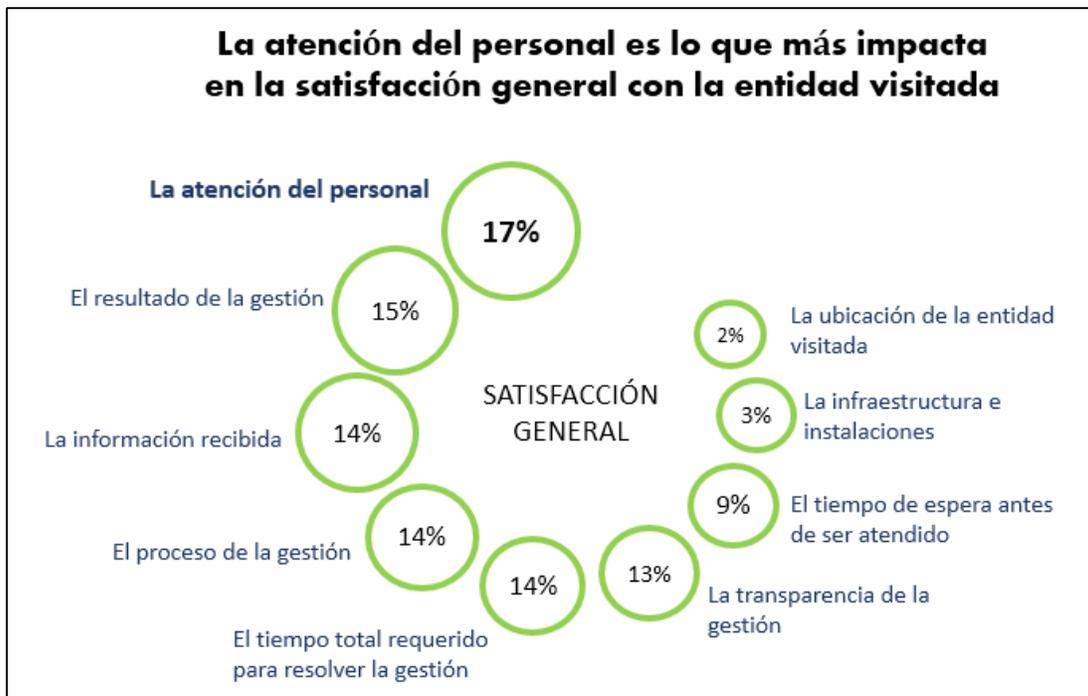


Figura 7. Causas de Insatisfacción según la Secretaría de Gestión Pública. Adaptado del "Taller: Elaboración de Planes para Mejorar la Calidad de Servicios a la Ciudadanía", por Presidencia del Consejo de Ministros. 2018.

Del mismo modo, se determinaron cuáles son los atributos que más se valoran con relación a los servicios públicos. La figura 8 nos muestra el detalle.



Figura 8. Factores que más se valoran. Adaptado del "Taller: Elaboración de Planes para Mejorar la Calidad de Servicios a la Ciudadanía", por Presidencia del Consejo de Ministros. 2018.

De lo antes señalado, se desprende la relevancia para el ciudadano de que cada institución cuente con un servicio de atención con altos estándares de calidad. Por tal motivo, el OEFA se ha planteado continuar con el objetivo principal de mejorar la calidad de la atención a la ciudadanía, utilizando una metodología de delimitación, en donde pasaremos de lo más general a lo más específico, conforme se muestra en la figura 9.

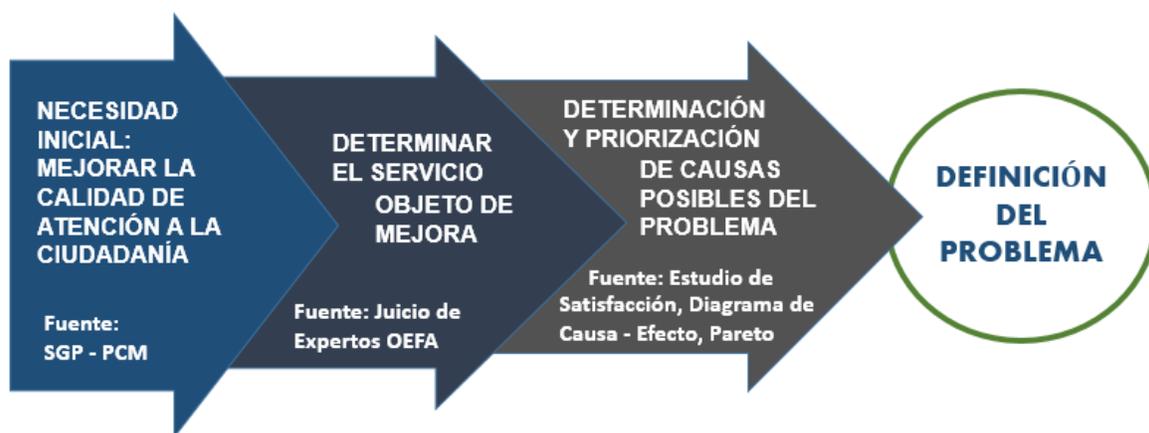


Figura 9. Metodología de delimitación del problema Elaboración Propia.

2.2.2. Formulación del Problema

Juicio de expertos

Siguiendo el esquema anterior la metodología que se utilizó para identificar el servicio objeto de mejora, consistió inicialmente en el desarrollo de reuniones de coordinación entre los representantes de las áreas encargadas de la atención de servicios a los ciudadanos y las áreas encargadas de las labores de asesoramiento jurídico y de planeamiento estratégico.

Las reuniones se desarrollaron invitando a participar a los encargados y personal clave de las siguientes oficinas:

- Oficina de Planeamiento y Presupuesto

(Coordinador de Presupuesto y Especialista en Presupuesto).

- Coordinación de Organización y Métodos

(Coordinador de Organización y Métodos y Analista de Gestión por Procesos).

- Oficina de Relaciones Institucionales y Atención a la Ciudadanía

(Jefe de la Oficina de Relaciones Institucionales y Coordinador de Atención a la Ciudadanía).

- Dirección de Políticas y Estrategias en Fiscalización Ambiental

(Director de Políticas y Estrategias en Fiscalización Ambiental).

- Coordinación del SINADA

(Coordinador del SINADA y Especialista de Atención de Denuncias)

- Oficina de Tecnologías de Información

(Jefe de la Oficina de Tecnologías de Información).

Siendo un total de tres reuniones con diez participantes. Cada reunión se llevó a cabo a fin de discutir en equipo tres preguntas y llegar a un consenso:

- ¿Cuál es la percepción que tiene el ciudadano sobre el accionar del OEFA en la sociedad?
- ¿Cuál es el principal problema que enfrenta el OEFA con respecto a los servicios que brinda al ciudadano?
- Desde su ámbito de acción, ¿cómo podría contribuir a resolver el problema identificado como principal?

Como producto del diagnóstico realizado se identificó que el problema se basa en la insatisfacción de los ciudadanos con respecto al Servicio de Información Nacional de Denuncias Ambientales (SINADA).

Denuncias Ambientales

Las denuncias ambientales son las comunicaciones que efectúan los ciudadanos o personas jurídicas ante el OEFA, respecto de hechos que pueden constituir una posible infracción ambiental,

pudiendo presentarse las siguientes: Emisión de gases tóxicos, Gases humos negros, Vertimiento de líquidos, Residuos sólidos, Tala de árboles, Contaminación sonora.

El servicio que atiende las denuncias ambientales en el OEFA, es el Servicio de Información Nacional de Denuncias Ambientales (SINADA), se brinda de forma presencial, telefónica y virtual y comprende tres etapas: (i) Orientación al denunciante, (ii) Registro de la denuncia ambiental y (iii) Seguimiento del trámite correspondiente.

A continuación, se describe la tabla 1, que está referido al SINADA y los detalles de su ámbito de acción.

Tabla 1
Descripción del SINADA

Servicio	Descripción	Motivos de denuncia
Servicio de Información Nacional de Denuncias Ambientales (SINADA)	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al denunciante. - Registro de la denuncia ambiental. - Seguimiento del trámite. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emisión de gases tóxicos - Gases humos negros - Vertimiento de líquidos - Disposición de residuos sólidos - Tala de árboles - Contaminación sonora

Nota: Elaboración propia.

Recibida la denuncia ambiental, el SINADA debe:

- Realizar un análisis preliminar de la denuncia, a fin de verificar si la denuncia se relaciona con la protección ambiental. En caso de verificarse que debe ser atendida, se registra la denuncia.
- Analizar la competencia de los hechos denunciados y derivar la denuncia a la entidad de fiscalización ambiental competente o al órgano encargado de la supervisión a Entidades de Fiscalización Ambiental. En caso se determine que la denuncia se enmarca en los sectores de competencia del OEFA: Minería (gran y mediana minería), Hidrocarburos, Electricidad, Pesquería e Industria (cervecera, papelera, cementera y curtiembre); la denuncia se deriva al

órgano de línea competente con la finalidad de realizar el despliegue de las acciones correspondientes.

El plazo máximo para que el denunciante reciba la primera comunicación del trámite de la denuncia ambiental, es de treinta (30) días hábiles, desde que la denuncia fue recibida por el OEFA.

Durante el año 2018 se recibieron 1428 denuncias ambientales a nivel nacional, en forma presencial, telefónico y virtual, que representan el 17.26% de los servicios que brinda el OEFA.

La tabla 2 nos muestra el detalle:

Tabla 2
Cantidad de atenciones por servicio en el año 2018

Servicios		Cantidad	Porcentaje
Orientación respecto a temas de competencia del OEFA	Información sobre acciones de los órganos de línea	3,168	71.89%
	Información sobre la gestión institucional del OEFA	2,779	
Servicio Nacional de Denuncias Ambientales		1,428	17.26%
Acceso a la Información Pública		897	10.84%
Total		8,272	100%

Nota: Adaptado de la Memoria Institucional OEFA 2018, por Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, 2018.

Estudio de satisfacción

Una vez identificado el servicio que no resulta satisfactorio para la ciudadanía, y a fin de identificar las causas, se utilizó un estudio de satisfacción, realizado por la entidad en los meses de noviembre y diciembre del 2018, que consistió en un censo dirigido a los ciudadanos que accedían al Servicio de Información Nacional de Denuncias Ambientales - SINADA, por cualquiera de los canales utilizados (presencial, telefónico y virtual), sobre:

- Orientación al denunciante: Que tiene que ver con la información provista al ciudadano previo al trámite con respecto a los requisitos y plazos de atención.
- Registro de la denuncia ambiental: Que tiene que ver con el momento en el que el ciudadano toma contacto con el OEFA para el registro de la denuncia cumpliendo todos los requisitos exigidos.
- Seguimiento del trámite correspondiente: Que tiene que ver con consultas acerca de denuncias realizadas y de las cuales se requiere conocer el estado.

A continuación, se presenta el instrumento que utilizó la entidad para el estudio de satisfacción al ciudadano, el cual sirvió de apoyo para identificar adicionalmente las causas:

**ENCUESTA DE SATISFACCION
ATENCIÓN DEL SERVICIO NACIONAL DE DENUNCIAS AMBIENTALES**

Servicio utilizado sobre denuncias ambientales:

Orientación al denunciante
 Registro de denuncia ambiental
 Seguimiento de trámite

Canal de Comunicación

Visita a Centro de Atención al Ciudadano
 Llamada telefónica
 Página web / App

Sobre la Satisfacción:

En una escala del 1 al 5 donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho, indique usted cuál es su nivel de satisfacción con la atención realizada.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sobre las Causas de Insatisfacción:

Si su puntaje en la pregunta anterior es de 4 o menos, indique la principal (o principales) causa (s) que inducen a dicho puntaje:

Orientación

Los procesos para presentar las denuncias no son claros.
 No conozco los requisitos ni las normativas para presentar mi denuncia.
 Las políticas del OEFA son muy engorrosas, no las conozco.

Registro

Tengo que venir a la oficina para realizar mis trámites, muchos problemas de sistema.
 El lugar donde se presentan las denuncias no es el adecuado.
 El personal que atiende no es el adecuado.
 No puedo realizar sugerencias para mejorar la atención.

Seguimiento

Tengo que hacer muchos trámites para que den curso a mi denuncia.
 No tengo claridad de cuándo atenderán mi denuncia.

Figura 10. Encuesta de satisfacción al ciudadano. Adaptado de “Publicaciones: Servicio Nacional de Denuncias Ambientales”, por Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, 2019.

Resultados de la encuesta

Población: 235 casos a nivel nacional

Periodo: Noviembre y diciembre del 2018

Servicio utilizado

Orientación al denunciante	:	29%
Registro de denuncia ambiental	:	46%
Seguimiento de trámite	:	25%

Canal de atención

Presencial	:	63%
Virtual	:	27%
Telefónico	:	10%

Satisfacción

Muy Satisfecho	(5)	:	7%	} Representa el 93% de la muestra
Satisfecho	(4)	:	18%	
Ni Satisfecho ni Insatisfecho	(3)	:	30%	
Insatisfecho	(2)	:	26%	
Muy Insatisfecho	(1)	:	19%	

Causas de insatisfacción (sobre el 93% de la muestra)

Orientación

- Los procesos para presentar las denuncias no son claros : 22%
- No conozco los requisitos ni las normativas para presentar mi denuncia : 18%
- Las políticas del OEFA son muy engorrosas, no las conozco : 9%

Registro

- El lugar donde se presentan las denuncias no es el adecuado : 12%
- El personal que atiende no es el adecuado : 6%
- Tengo que venir a la oficina para realizar mis trámites, muchos problemas de sistema : 21%
- No puedo realizar sugerencias para mejorar la atención 4%

Seguimiento

- Tengo que hacer muchos trámites para que den curso a mi denuncia : 4%
- No tengo claridad de cuándo atenderán mi denuncia : 4%

Diagrama de Causa - Efecto

Una vez que la encuesta se tabuló, las causas se agruparon y se detallaron utilizando la técnica del Diagrama de Causa - Efecto, a fin de presentar la relación existente entre el resultado no deseado o no conforme de un proceso (efecto) y los diversos factores (causas) que pueden contribuir a que ese resultado haya ocurrido. A través de él, se detectaron en total nueve causas probables que explican (en mayor o menor medida) el problema identificado. La figura 11 nos muestra el detalle.

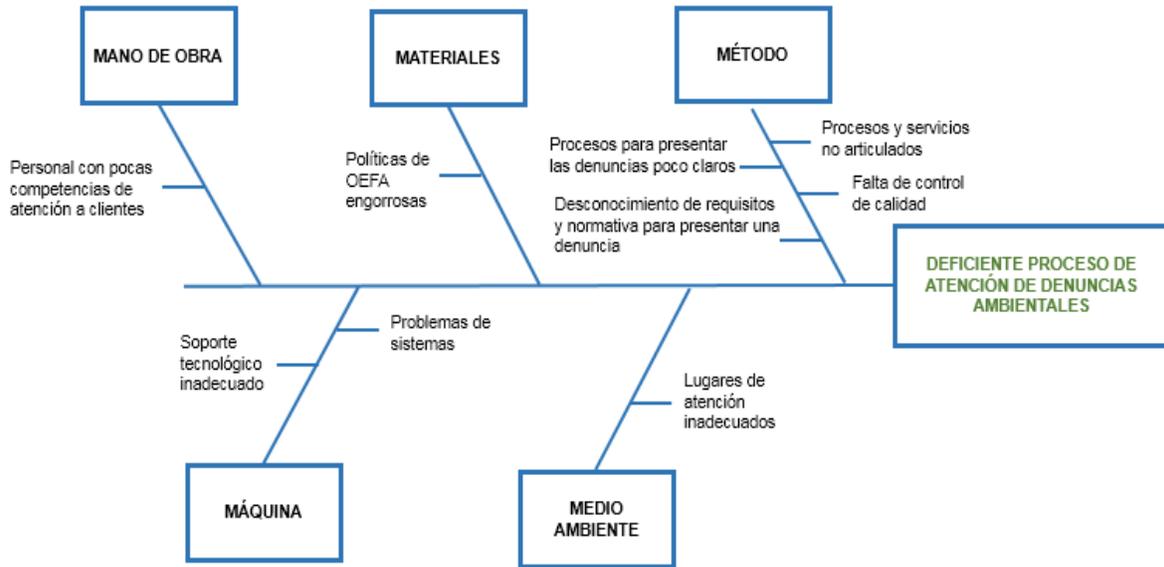


Figura 11. Diagrama de Causa - Efecto para la caracterización del problema. Elaboración Propia.

Diagrama de Pareto

Identificadas las causas, existe la necesidad de determinar cuál de ellas tiene un mayor impacto en el problema identificado. La técnica del Diagrama de Pareto, bajo el principio “pocos vitales, muchos triviales”, nos permite enfocar esfuerzos en aquellas causas que tienen una mayor incidencia en el problema que nos ocupa, estableciendo un orden de prioridades en la toma de decisiones dentro de la institución.

Con lo anterior, las causas agrupadas bajo el rótulo de “Método” explicarían el 52% del problema, mientras que, si agregamos las causas agrupadas bajo el rótulo de “Máquina”, el problema se explica en un 73%. La figura 12 nos muestra más detalle al respecto.

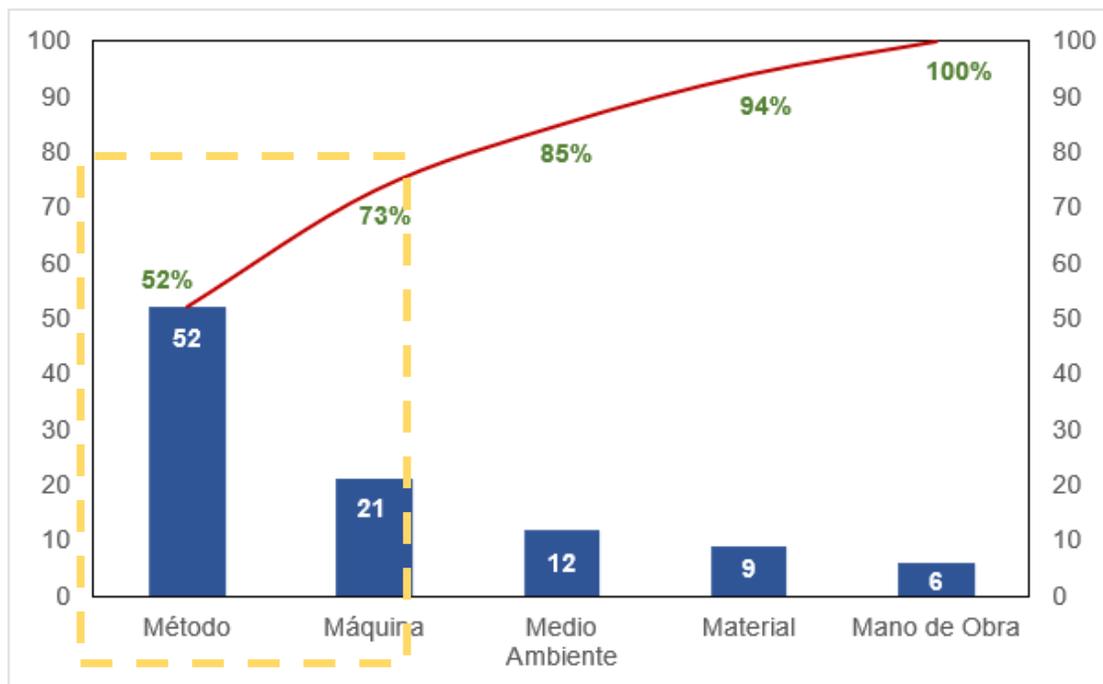


Figura 12. Diagrama de Pareto para determinar el impacto de las causas. Elaboración Propia.

El estudio realizado permitió enfocar el problema, identificándolo de la siguiente manera: "Deficiente proceso de atención de denuncias ambientales".

Se reconoce la atención de denuncias ambientales como principal elemento generador de insatisfacción, convirtiéndolo en objeto de nuestro análisis.

En el ámbito de acción de la unidad a la que pertenezco, luego de realizado el diagnóstico de la situación actual de la Coordinación del SINADA, se plantea una propuesta de solución para mejorar el proceso de atención de denuncias ambientales en el OEFA.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General.

- Optimizar el proceso de atención de denuncias ambientales en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental.

2.3.2 Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual del proceso de atención de denuncias ambientales
- Identificar las causas que originan la insatisfacción de los ciudadanos respecto al proceso de atención de denuncias ambientales

2.4 Justificación

Un plan de optimización de procesos y su elaboración es una faceta de la organización sumamente importante ya que contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de él podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que, sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final de la operación impactando en usuarios o clientes (Pro Optim, 2016, s/n).

De acuerdo con Pérez, (1996, p. 128), un plan de este tipo conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización y que es coherente con la estructura organizativa (organigrama real).
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde un punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medio ambiente, seguridad y salud laboral).

Asimismo, y de acuerdo con Gutiérrez (2010, p. 89), la mala calidad significa una utilización deficiente de los recursos financieros y humanos, con lo que entre más deficiencias y fallas se tengan, los costos por lograr la calidad y por no tenerla serán más elevados. Así, los costos ocasionados por fallas internas son aquellos que resultan de la falla, defecto o incumplimiento de los requisitos establecidos de los materiales, elementos, partes, semiproductos, productos o servicios, y cuya falla o defecto es detectada dentro de la empresa antes de la entrega del producto o servicio al cliente, mientras que, los costos por fallas externas resultan de la falla, defecto o incumplimiento de los requisitos de calidad establecidos, y cuya falla se pone de manifiesto después de su embarque y entrega al cliente. Para el caso del OEFA, incurrir en ambos tipos de falla, ocasionará que el ciudadano, por ejemplo, presente requisitos inadecuados, llame más de una vez a la central telefónica para verificar el estado de su denuncia o, en el peor de los casos, que visite la oficina asignada a su región, más de una vez, ocasionando reprocesos y el consiguiente incremento del costo de la atención del ciudadano.

Por todo lo anterior y, mediante el presente trabajo de investigación, se busca identificar oportunidades de mejora que puedan transformarse en alternativas de solución, que logren optimizar el proceso de atención de denuncias ambientales y redunden en el incremento de la satisfacción de los ciudadanos con el servicio de denuncias ambientales que el OEFA presta a la ciudadanía.

2.5 Alcances y limitaciones

2.5.1 Alcances

El alcance de esta investigación comprenderá a la Coordinación del SINADA del OEFA a nivel nacional. Asimismo, las acciones de mejora a proponer - en materia de Gestión de Procesos -

estarán acordes a la situación inicial presentada en la especificación del problema. En este sentido, tales acciones de mejora en el plan serán válidas de aplicar en este contexto organizativo y solo tendrá un alcance referencial para otros entornos empresariales.

2.5.2 Limitaciones

La principal limitación es la carencia de estudios como este en organismos gubernamentales enfocados en el medio ambiente, lo cual podría derivar en la falta de referentes que validen nuestra propuesta; no obstante, se revisará referentes investigativos afines para el progreso de esta investigación.

No existen limitaciones legales ni económicas, ya que se cuenta con el aval de la institución para la realización del trabajo de suficiencia, así como con el presupuesto necesario para implementar la propuesta.

Capítulo 3. Marco teórico

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes Nacionales.

Fox, Maguiña y Mercado (2015) realizaron un estudio sobre las mejoras en la experiencia de atención al ciudadano implementadas por el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería de Perú (OSINERGMIN), basándose en la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”, aprobada mediante DS 004-2013-PCM, que incide en la prestación de servicios enfocados en el ciudadano a fin de generar percepciones positivas sobre el Estado y sus entidades públicas; brindando servicios públicos más eficaces y eficientes. En virtud de ello, una buena atención al ciudadano involucra prestar servicios de calidad garantizando el derecho de los ciudadanos. En ese contexto de modernización del Estado Peruano, OSINERGMIN implementó Cartas de Servicio al Ciudadano, que se encuentran consignadas según la Norma UNE 93200, como una de las herramientas más utilizadas tanto por las administraciones públicas como por las empresas para comunicar a sus usuarios los servicios que prestan y los compromisos que asumen en su prestación. Asimismo, indican que dicha institución ha implementado un Sistema Integrado de Gestión que incluye aspectos de calidad en sus procesos, responsabilidad con el ambiente y compromiso con la seguridad de las personas y de la información. Es así como, las Cartas de Servicio implementadas se orientan a servicios que se obtienen a través de procesos que se llevan a cabo en el organismo y que se encuentran vinculados a usuarios directos.

Flores y Salirrosas (2014) realizaron un estudio para determinar el grado de relación de la gestión administrativa en la calidad del servicio que se brinda al usuario del Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) de la Región Callao enmarcándose en la investigación

correlacional, estableciéndose que hay relación significativa entre ellas. Los datos estadísticos que sostienen esta investigación son de tipo básico y correlacional. Para obtener información se aplicó los instrumentos al ciudadano usuario, el mismo que fue validado por expertos en el área de gestión. Como técnica se utilizó la guía de encuesta, con un cuestionario de 41 ítems, en gestión administrativa y 39 ítems en calidad de servicio. Concluyéndose que la gestión administrativa y la calidad de servicio que se brinda al usuario en esta oficina se encuentra en un nivel satisfactorio, según la percepción del ciudadano.

Fernández y Ramírez (2017) proponen un modelo de gestión por procesos para una empresa distribuidora de alimentos, para ello se basan en la premisa de que las mejoras de los procesos aumentarán la productividad. Los elementos básicos de trabajo son el mapa de proceso de la empresa, los diagramas de flujo, los diagramas causa-efecto de cada proceso de la empresa. Por ello, recopilan la información por el uso y análisis de documentos, archivos, documentos, cuestionarios, entrevistas. En el análisis afirman que la empresa mejoraría en el proceso de producción, las estrategias de ventas, mayor satisfacción de los colaboradores y clientes; con un aumento de la productividad en 22.18%; además se detectaría puestos de trabajo que no generan valor y la empresa tendría un ciclo de mejora continua anual para una constante evaluación y desempeño de los procesos.

3.1.2 Antecedentes Internacionales.

Tonato (2017) realizó una tesis para medir la calidad del servicio público en Ecuador utilizando al Centro de Atención Universal del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social de Quito analizando cómo la interacción entre ciudadanía y burocracia incide en la percepción que tiene el cliente externo sobre la calidad de servicio que brinda una institución pública. La tesis determinó que el

proceso de atención que siguen los usuarios de los servicios del IESS se caracteriza por tener una serie de problemas de tipo estructural, comunicacional y de talento humano, percibiendo una calidad de servicio del 54.4% que representa poca satisfacción en relación con el servicio recibido.

Henríques (2015) en un estudio sobre los servicios de un hospital estatal, busca la evidencia empírica de efectos en procesos administrativos cuando se mejora la calidad del servicio en las organizaciones. El servicio de salud con calidad consiste en proporcionar una asistencia sanitaria accesible y equitativa, con un nivel profesional óptimo, que tenga en cuenta los recursos disponibles y consiga la adhesión y satisfacción del ciudadano, y al mismo tiempo, detalle muy importante, significa la adecuación de la atención médica a las necesidades y expectativas del paciente o ciudadano usuario. También es conveniente evaluar el grado de satisfacción profesional de empleados que apoyan a la alta gerencia en el esfuerzo para lograr la calidad; así como la necesidad de determinar el grado de participación por altos directivos en el proceso de mejora de la calidad de los servicios.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Proceso

De acuerdo con la definición de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), un proceso es el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Guerrero (2011, p. 25), indica que un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que se han diseñado para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

3.2.2 Mapa de Procesos

De acuerdo con Guerrero (2011, p. 48), el mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. Además, el mapa de procesos permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. Simultáneamente relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, de modo que sirve también como herramienta de aprendizaje para los trabajadores.

3.2.3 Procesos Estratégicos

De acuerdo con la RAE, la estrategia es el arte para dirigir un asunto. En ese sentido, Guerrero (2011, p. 54), define al proceso estratégico como aquellos establecidos por la alta dirección para definir cómo opera el negocio y cómo se crea valor. Constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. También proporcionan directrices y límites al resto de los procesos. Ejemplos de procesos estratégicos son la comunicación interna, la comunicación con el cliente, el marketing, el diseño, la revisión del sistema, la planificación estratégica, el diseño de planes de estudios, entre otros.

3.2.4 Procesos Clave o Misionales

Siguiendo con Guerrero (2011, p. 56), son aquellos directamente vinculados a los bienes producidos o a los servicios que se prestan y, en consecuencia, orientados al cliente/usuario. Centrados en aportar valor, su resultado es percibido directamente por el cliente o usuario. Por lo general, en la ejecución de estos procesos intervienen varias áreas funcionales y son los que emplean los mayores recursos.

3.2.5 Procesos de Apoyo o Soporte

Guerrero (2011, p. 58), indica que son aquellos que sirven de soporte a los procesos claves y a los procesos estratégicos. En muchos casos, estos procesos son determinantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes o

usuarios. Ejemplos de procesos de apoyo o soporte: formación, compras, auditorías internas, informática, etc.

3.2.6 Mejora Continua

Para Gutiérrez (2010, p. 134), es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos de oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

A menudo asociada con metodologías de proceso, la actividad de mejora continua proporciona una visión continua, medición y retroalimentación sobre el rendimiento del proceso para impulsar la mejora en la ejecución de los procesos.

3.2.7 Ciclo PDCA

Cruz (2016, s/n), muestra que el Ciclo PDCA también es conocido como "Círculo de Deming", ya que fue el Dr. Williams Edwards Deming uno de los primeros que utilizó este esquema lógico en la mejora de la calidad y le dio un fuerte impulso.

Basado en un concepto ideado por Walter A. Shewhart, el Ciclo PDCA constituye una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, también se lo denomina espiral de mejora continua y es muy utilizado por los diversos sistemas utilizados en las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000).

Las siglas PDCA son el acrónimo de las palabras inglesas Plan, Do, Check, Act, equivalentes en español a Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar.

La interpretación de este ciclo es muy sencilla: cuando se busca obtener algo, lo primero que hay que hacer es planificar cómo conseguirlo, después se procede a realizar las acciones planificadas (hacer), a continuación se comprueba qué tal se ha hecho (verificar) y finalmente se

implementan los cambios pertinentes para no volver a incurrir en los mismos errores (actuar). Nuevamente se empieza el ciclo planificando su ejecución pero introduciendo las mejoras provenientes de la experiencia anterior.

3.2.8 Calidad

De acuerdo con la RAE, la calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

La calidad de un producto o servicio no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva, sin embargo, se puede decir que es la percepción que el cliente tiene del mismo, de acuerdo con Cruz, los conceptos de calidad y de gestión de la calidad han evolucionado considerablemente a lo largo de los últimos años, dando lugar a sucesivas teorías y enfoques que han ido complementando los enfoques anteriores. Por ello, existen múltiples definiciones con un difícil consenso en su conceptualización. (2016, p. s/n).

Carro, hace suyo el concepto de la American Society for Quality Control, y define calidad como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”. (2007, p. 147).

Otra definición similar según las Normas Internacionales ISO que indica que “la calidad es la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”. (Organización Internacional de Normalización, 2011, s/n).

La definición de la ISO refiere al término calidad a lo que los clientes esperan, a sus deseos, a las características del producto a servicio y a la correspondencia entre unos y otros.

Finalmente, y de acuerdo con Machado, la calidad está estrechamente relacionada con lo que el cliente o usuario desea, lo que la dota de un importante componente subjetivo. Según a quien vaya dirigido el producto o servicio las características que requiere pueden ser distintas. (1999, p. 32).

3.2.9 Costo de Calidad

De acuerdo con Gutiérrez, los costos de calidad son los costos totales asociados al sistema de gestión de la calidad y pueden utilizarse como medida de desempeño del sistema de calidad. Estos costos se dividen en costos originados en la empresa para asegurar que los productos tengan calidad y costos por no tener calidad que resultan de las deficiencias en productos y procesos. A estos últimos se les conoce como costos de no calidad o de mala calidad. (2010, p. 76).

La mala calidad significa una utilización deficiente de los recursos financieros y humanos, con lo que entre más deficiencias y fallas se tengan, los costos por lograr la calidad y por no tenerla serán más elevados. Los costos de calidad se clasifican en costos de: prevención, evaluación, por fallas internas y por fallas externas.

Así, los costos de prevención son aquellos en los que incurre una empresa y son destinados a evitar y prevenir errores, fallas, desviaciones o defectos durante cualquier etapa del proceso productivo y administrativo. Los costos de evaluación son en los que incurre la compañía para medir, verificar y evaluar la calidad de materiales, partes, elementos, productos o procesos, así como para mantener y controlar la producción dentro de los niveles y especificaciones de calidad, previamente planeados y establecidos por el sistema de calidad y las normas aplicables. Los costos por fallas internas son aquellos que resultan de la falla, defecto o incumplimiento de los requisitos establecidos de los materiales, elementos, partes, semiproductos, productos o servicios, y cuya falla o defecto es detectada dentro de la empresa antes de la entrega del producto o servicio al cliente. Por último, los costos por fallas externas resultan de la falla, defecto o incumplimiento de

los requisitos de calidad establecidos, y cuya falla se pone de manifiesto después de su embarque y entrega al cliente.

3.2.10 Dimensiones de la Calidad

Price Waterhouse Consultora indica en su “Manual de Consulta de Servicio al Cliente” que las dimensiones de la calidad son aquellas características distintivas de un servicio que los ciudadanos identifican como necesarias para satisfacer plenamente sus requerimientos o expectativas. Un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado; por lo tanto, para la evaluación de la calidad del servicio es necesario contar con esas expectativas y percepciones reales de los clientes. (2003, p. 16).

Para determinar las dimensiones de la calidad, se determinan todos aquellos aspectos que inciden directamente sobre la percepción del cliente cuando interactúa con la institución. Estos momentos de interacción se conocen como “los momentos de la verdad”, denominados así porque es en esos momentos de contacto empresa-cliente, donde el servicio prestado es evaluado por el cliente y donde ya no hay vuelta atrás, en tanto y en cuanto todos los recursos con los que la empresa cuenta para prestar un servicio de calidad deben ser realizados antes de dicho momento.

Para el caso del OEFA, se determinaron dimensiones de calidad orientadas a privilegiar las expectativas y necesidades de los ciudadanos, las mismas que fueron determinadas en las reuniones de trabajo posteriores a la Presentación del "Taller Elaboración de Planes para Mejorar la Calidad de Servicios a la Ciudadanía" realizada por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros el 12 de diciembre de 2018. Dichas dimensiones son las siguientes:

- **Accesibilidad:** se brindan servicios que faciliten el ejercicio de los derechos de los usuarios, garantizando que los mismos sean fáciles de contactar, contando con horarios adecuados de

atención, tiempos de espera reducidos y diversos canales de acceso (personal, telefónico, virtual).

- Amabilidad y cortesía: el personal está a disposición del ciudadano con una actitud cordial, de respeto y consideración; mostrándose siempre amables ante el usuario.
- Capacidad de respuesta: se garantiza la celeridad en las acciones, la agilidad en las tramitaciones y la prestación de servicios oportunos, realizando gestiones perentorias cuando las situaciones revisten carácter de urgente. Además de estar dispuestos a responder las peticiones de los clientes.
- Competencia: se garantiza que el personal cuente con la capacitación adecuada para la realización de sus tareas y la prestación de servicios al ciudadano.
- Comprensión al ciudadano: El personal de atención al público se preocupa por los problemas y necesidades del ciudadano vinculadas al servicio y es flexible para dar un trato personalizado a cada usuario. Además, el personal trata de comprender a los usuarios y sus necesidades.
- Comunicación: se garantiza la utilización de un lenguaje simple y claro en todos los servicios que presta el organismo, particularmente en aquellos que suponen brindar información al ciudadano. La misma debe estar actualizada y ser completa, veraz, oportuna y pertinente.
- Confiabilidad: se garantiza que los procedimientos y acciones, se realicen de manera cuidadosa, precisa y correctos a la primera, cumpliendo con la normativa vigente. Los registros, bases de datos y fuentes de información del organismo son permanentemente actualizados y cuentan con información correcta y completa.
- Equidad: se garantiza un trato igualitario a todos los usuarios que demandan servicios, sin discriminación de ningún tipo (condición social, localidad de residencia, edad, sexo, etc.).

- Tangibilidad: se garantiza que los empleados tengan apariencia pulcra y profesional; que las instalaciones sean visualmente atractivas, cómodas, amplias y funcionales, que las mismas cuenten con una organización física interna; y equipos modernos.
- Transparencia: se garantiza la difusión pública de los resultados de la gestión contando, para ello, con mecanismos institucionalizados.

3.2.11 Servicio Público

De acuerdo con Senlle, un servicio público es una actividad exclusiva del Estado, organizada conforme a disposiciones legales reglamentarias vigentes, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública, es decir, son todas aquellas actividades, demandadas por los ciudadanos-clientes, que es capaz de prestar el Estado a través de la Administración Pública, en términos de igualdad, y mediante una gestión eficaz de los recursos públicos. (2000, p. 89).

3.2.12 Satisfacción de Usuarios

Un reconocido autor, lo define como:

"El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. La satisfacción es función del desempeño percibido y de las expectativas. Si el desempeño es menor ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Por el contrario, si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si el desempeño supera las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado". (Kotler, 2011, p. 325).

Otro concepto que brindan los autores Hill y Jones, como la satisfacción del cliente visto desde el punto de vista de cumplir con el cliente en tiempo oportuno, es decir, el “logro de una capacidad de respuesta de los clientes, el tiempo que se requiere para entregar un producto o servicio (a mayor tiempo, mayor insatisfacción del cliente)”. (2005, p. 368).

3.2.13 Entrevistas de Profundidad

De acuerdo con Malhotra, las entrevistas en profundidad son una forma no estructurada y directa de obtener información, pero, a diferencia de las sesiones de grupo, dichas entrevistas se realizan de forma individualizada. En resumen, una entrevista en profundidad es una entrevista no estructurada, directa y personal en la que un entrevistador altamente capacitado interroga a una sola persona, con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca de un tema específico. (2007, p. 236).

3.2.14 Encuestas

La técnica de encuesta para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. Estas preguntas se pueden hacer verbalmente, por escrito, mediante una computadora, y las respuestas se pueden obtener en cualquiera de estas formas. Por lo general, son estructuradas, lo cual se refiere al grado de estandarización impuesto por el proceso de recolección de datos (Malhotra, 2007, p. 248).

La técnica de la encuesta tiene varias ventajas. En primer lugar, el cuestionario es fácil de aplicar. En segundo lugar, los datos que se obtienen son confiables porque las respuestas se limitan a las alternativas planteadas. El uso de preguntas de alternativa fija reduce la variabilidad de los

resultados que habría por las diferencias entre los encuestadores. Por último, la codificación, el análisis y la interpretación de datos son relativamente sencillos. (Marqués, 2014, p. 116).

3.2.15 Diagrama de Causa y Efecto

Cruz, indica que un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. (2016, s/n).

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

3.2.16 Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales), y las que lo son menos (los muchos y triviales), de acuerdo con Cruz (2016, s/n). Sus ventajas son:

- Permite centrarse en los aspectos cuya mejora tendrá más impacto, optimizando por tanto los esfuerzos.
- Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.
- Ayuda a evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras y ser resueltas.
- Su visión gráfica del análisis es fácil de comprender y estimula al equipo para continuar con la mejora.

Capítulo 4. Desarrollo del proyecto

4.1 Alternativas de solución

Se han planteado un total de cuatro alternativas como propuestas de solución, para mejorar el proceso de atención de denuncias ambientales en el OEFA. Cada una de ellas tiene una finalidad específica, pero a su vez, plantean escenarios distintos en cuanto a su aplicación y costeo en el corto plazo. El detalle se puede apreciar en la tabla 3 a continuación.

Tabla 3
Objetivo general y alternativas de solución propuestas

Objetivo General	
Optimizar el proceso de atención de denuncias ambientales	
Alternativas de solución propuestas	
A 1	Proponer la elaboración del manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal propio.
A 2	Proponer la elaboración del manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal externo.
A 3	Proponer el rediseño de la plataforma informática para presentar denuncias ambientales vía web con personal propio.
A 4	Proponer el rediseño de la plataforma informática para presentar denuncias ambientales vía web con personal externo.

Nota: Elaboración propia

4.1.1 Proponer la elaboración de un manual de procesos de atención de denuncias ambientales

Tiene como objetivo estandarizar el mecanismo para atender las denuncias ambientales y derivarlas a las autoridades pertinentes, y de esta manera, evidenciar una oportunidad para mejorar su impacto ante el ciudadano, que espera soluciones efectivas para los principales problemas ambientales existentes.

El principal objetivo del SINADA es la atención oportuna y efectiva de las denuncias ambientales. Por ello, al elaborar el Manual propuesto se espera que los principales resultados a corto plazo estén orientados a la atención eficiente de las denuncias ambientales, realizar un adecuado seguimiento a las denuncias presentadas y la resolución oportuna de los problemas ambientales reportados por los denunciantes.

En base a lo anterior, el Manual de Procesos para la atención de las denuncias puede realizarse de dos formas:

- ✓ A 1 : Con recursos propios, es decir, reorganizando las actividades que hoy se tienen en la Coordinación de Organización y Métodos, de tal forma que se destinen recursos ya existentes a la realización del manual a dedicación exclusiva.
- ✓ A 2 : Con recursos externos, es decir, contratando a una consultora experta en la realización de manuales de este tipo, siendo supervisado por la Coordinación de Organización y Métodos.

4.1.2 Proponer el rediseño de la plataforma informática para presentar denuncias ambientales vía web

Si bien se cuenta con una plataforma informática para presentar las denuncias ambientales a través de la web, se ha observado que este, no cumple con las necesidades de los ciudadanos.

La estructura de dicho portal no incluye un lenguaje amigable y sencillo, la información se encuentra desorganizada, dispersa y presenta colores llamativos que generan confusión; en esa misma línea, carece de la opción de traducción al idioma nativo más hablado en el Perú.

En ese sentido, se cuenta con un portal que presenta limitaciones al ciudadano al momento de querer presentar una denuncia por la web.

Por todo lo anterior, el rediseño de la plataforma informática para presentar denuncias ambientales vía web, puede realizarse de dos formas:

- ✓ A 3 : Con recursos propios, es decir, incluyendo las actividades necesarias en el plan de actividades de la Oficina de Tecnologías de Información, de tal forma que se destinen recursos ya existentes a la realización de los cambios, a dedicación exclusiva.
- ✓ A 4 : Con recursos externos, es decir, contratando a personal experto en la realización de este tipo de trabajos, siendo supervisado por la Oficina de Tecnologías de Información.

Cada una de las actividades desarrolladas reviste una mayor o menor complejidad de ejecución, la cual se revela en el mayor o menor número de acciones que se deben realizar para su ejecución. Dichas acciones, no necesariamente revisten un gasto adicional, ya que pueden ser realizadas con personal propio, cuyos honorarios representan un costo hundido para la Entidad. Asimismo, los tiempos de ejecución, así como el impacto en la organización en caso se lleven a cabo, se describen en el punto 4.2 a continuación.

4.2 Evaluación de alternativas de solución

Las alternativas se evalúan considerando los costos en los cuales se incurre para cada una de ellas.

4.2.1 Proponer la elaboración de un manual de procesos de atención de denuncias ambientales

Tabla 4
Costeo de alternativas A1 y A2

N°	Alternativa	Entregable	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
A 1	Proponer la elaboración del manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal propio de la Coordinación de Organización y Métodos	Manual aprobado	3,500.00 ^a	10,500.00
A 2	Proponer la elaboración del manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal externo	Manual aprobado	15,000.00 ^b	15,000.00

^a Personal in house. Un Analista de Gestión por Procesos por tres meses

^b Servicio de consultoría (ver Anexo)

Nota: Elaboración propia

4.2.2 Proponer el rediseño de la plataforma informática para presentar denuncias ambientales vía web

Tabla 5
Costeo de alternativas A3 y A4

N°	Alternativa	Entregable	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
A 3	Proponer el rediseño de la plataforma informática para presentar denuncias ambientales vía web con personal propio de la Oficina de Tecnologías de la Información	Plataforma rediseñada	3,500.00 ^a	21,000.00

A 4	Proponer el rediseño de la plataforma informática para presentar denuncias ambientales vía web con personal externo	Plataforma rediseñada	18,000.00 ^b	18,000.00
-----	---	-----------------------	------------------------	-----------

^a Personal in house. Dos Analistas de Tecnologías de la Información por tres meses

^b Servicio de consultoría (ver Anexo)

Nota Elaboración propia

Si consideramos adicionalmente al costeo, las variables “tiempo de elaboración” e “impacto en la solución”, el análisis se completa conforme se indica en la tabla 6.

La referencia de los tiempos de elaboración se toma como referencia de las cotizaciones, mientras que la evaluación del impacto es tomada de acuerdo con opiniones de expertos de la Coordinación de Organización y Métodos de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto:

Tabla 6
Resumen por alternativa

	Alternativas de solución	Costo Total (S/)	Tiempo	Impacto
A 1:	Proponer la elaboración del manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal propio de la Coordinación de Organización y Métodos	10,500.00	3 meses	Alto
A 2:	Proponer la elaboración del manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal externo	15,000.00	3 meses	Alto
A 3:	Proponer el rediseño de la plataforma informática para presentar denuncias ambientales vía web con personal propio de la Oficina de Tecnologías de la Información	21,000.00	3 meses	Alto
A 4:	Proponer el rediseño de la plataforma informática para presentar denuncias ambientales vía web con personal externo	18,000.00	2 meses	Alto

Nota: Elaboración propia

4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida

Luego de la evaluación de las alternativas en cada caso y siguiendo los criterios antes resumidos, tenemos la siguiente selección:

- A 1 Proponer la elaboración del manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal propio de la Coordinación de Organización y Métodos.
- A 4 Proponer el rediseño de la plataforma informática para presentar denuncias ambientales vía web con personal externo.

Finalmente, se decide priorizar la alternativa que señala “*Proponer la elaboración del manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal propio*”, que impacta en el 52% del problema detectado (según el Diagrama de Pareto presentado en la figura 12). El siguiente gráfico nos muestra el detalle:

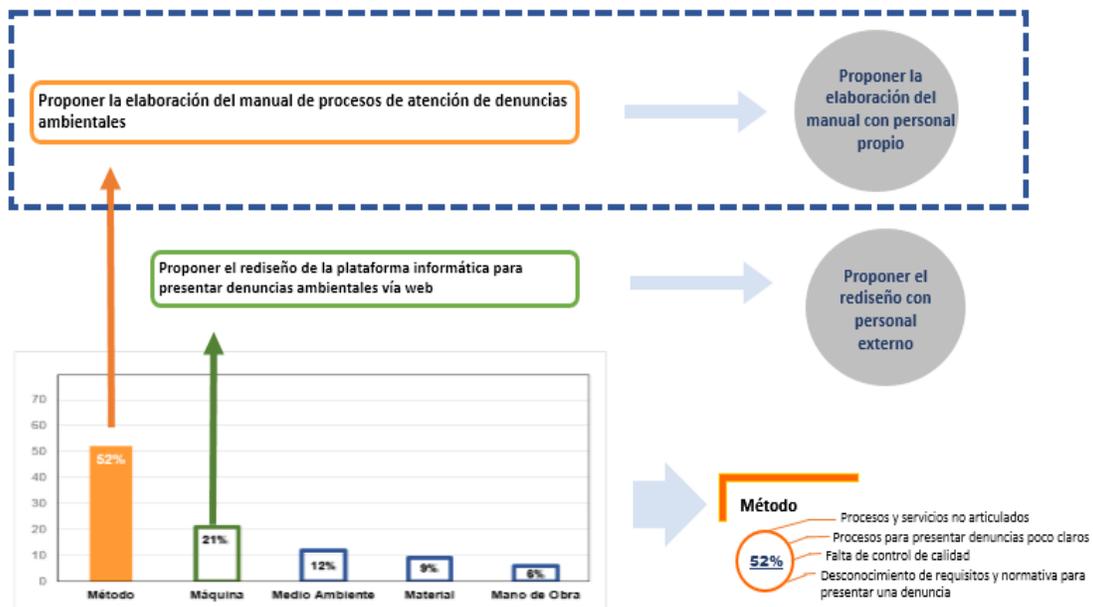


Figura 13. Selección de la alternativa priorizada. Elaboración Propia

Asimismo, de aceptarse dicha alternativa, está recaería directamente en la gestión de la Coordinación de Organización y Métodos de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, cuyas funciones están orientadas a la elaboración, actualización, y estandarización de procesos, de esta manera, podrá revisar los procedimientos de la Coordinación del SINADA para optimizar sus procesos en el marco de la mejora continua.

La alternativa referente a “Proponer el rediseño de la plataforma informática para presentar denuncias ambientales vía web con personal externo”, reviste importancia ya que incide en el 21% de la solución del problema, por lo que se sugiere abordar en otro estudio dicha alternativa.

4.3.1 Análisis de rentabilidad del proyecto

El Análisis de Rentabilidad del Proyecto es una metodología para evaluar de forma exhaustiva los costos y beneficios de un proyecto (programa, intervención o medida de política), con el objetivo de determinar si el proyecto es deseable desde el punto de vista de quien invierte y, si lo es, en qué medida. Para ello, los costos y beneficios deben ser cuantificados, y expresados en unidades monetarias, con el fin de poder calcular los beneficios netos del proyecto.

La implementación del proyecto se enfoca en dos beneficios tangibles:

(i) Reducción de 14% de horas hombre debido a la implementación del manual de procesos de atención de denuncias ambientales que optimice el flujo de atención actual.

- Número de trabajadores del SINADA		:	15
- Horas de trabajo mensual por trabajador	(8 x 20)	:	160
- Horas totales de trabajo mensual	(15 x 160)	:	2,400
- Horas reducidas de trabajo mensual	(14%)	:	336
- Costo de hora hombre promedio		:	S/ 30

- Ahorro total mensual (336 x 30) : S/ 10,080

De acuerdo con un estudio de servicio al cliente desarrollado por la empresa de telefonía móvil Movistar a nivel nacional en el 2014, se determinó que los tiempos de operación se reducían hasta en 14%. Para el análisis del presente trabajo, estamos considerando dicho escenario como referencia del ahorro que se puede obtener. El dato más preciso se obtendrá una vez que se construya el manual y se determinen las rutas críticas de los procesos.

(ii) Migración de 25% de contactos presenciales hacia contactos telefónicos y virtuales para la gestión del trámite referente a denuncias ambientales.

- Número de contactos mensuales por canales presenciales : 300

- Número de contactos trasladados hacia canales no presenciales (25%) : 75

- Costo de atención de contacto presencial : S/ 30

- Ahorro total mensual (75 x 30) : S/ 2,250

Siguiendo con el estudio de servicio al cliente desarrollado por la empresa de telefonía móvil Movistar a nivel nacional en el 2014, una de las principales conclusiones que este hace referencia, es a un 25% de los contactos presenciales que se trasladan hacia contactos de menor costo para la empresa (pudiendo ser canales telefónicos o virtuales). Esto genera un ahorro para la institución ya que los canales de atención no presenciales suelen ser más eficientes que los presenciales. En ese sentido, se hizo la consulta a la Oficina de Relaciones Institucionales y Atención a la Ciudadanía, para conocer cuál era el costo asociado a una atención presencial, se indicó que este ascendía a 30 soles por visita aproximadamente, valor que se tomó para la realización del cálculo precedente.

De acuerdo con la información financiera obtenida del OEFA, podemos estimar los ahorros como se indica:

Tabla 7
Análisis de beneficios

Beneficio	Total	Monto (S/)
Horas hombre reducidas	336	10,080.00
Contactos presenciales migrados	75	2,250.00
	Total	12,330.00

Nota: Elaboración propia. Los datos obedecen a ahorros mensuales en ambos rubros.

Para determinar la existencia de un beneficio, utilizamos el criterio del Valor Actual Neto (VAN) (considerando únicamente la alternativa seleccionada). Calculamos los flujos de los primeros ocho meses de implantado, los cuales se muestran en la tabla 8.

Tabla 8
Flujo de caja del proyecto

Rubro	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Inversión	(10,500)								
Ahorro		12,330	12,330	12,330	12,330	12,330	12,330	12,330	12,330
Flujo	(10,500)	12,330	12,330	12,330	12,330	12,330	12,330	12,330	12,330

Nota: Elaboración propia

La idea es descontar cada uno de esos flujos y traerlos a valor presente es con el fin de determinar si el Valor Actual Neto (VAN) es positivo, lo que indicaría que el proyecto genera un beneficio económico. La tasa de descuento que se utilizará será una tasa nominal anual de 10%, la misma que equivale al rendimiento del Sistema Privado de Pensiones a un año (AFP Habitat, fondo 2 del año 2019), esta constituye una tasa de referencia del mercado y deberá transformarse a mensual, de acuerdo con la siguiente fórmula financiera:

$$Tasa\ Efectiva\ Mensual = (1 + 0.10)^{1/12} - 1 = 0.00797 \approx 0.797\%$$

Para calcular el VAN, utilizamos la fórmula siguiente:

$$VAN = -10,500 + \frac{12,330}{(1 + 0.00797)} + \frac{12,330}{(1 + 0.00797)^2} + \frac{12,330}{(1 + 0.00797)^3} + \dots + \frac{12,330}{(1 + 0.00797)^8}$$

Asimismo, se realiza el supuesto de que no existe estacionalidad ni crecimiento mensual de visitas a las oficinas, ni incremento de personal que sustente un crecimiento de las horas hombre, con lo cual, el flujo de ahorros mensual es el mismo durante el período de evaluación.

Luego de realizado el cálculo, tenemos que el VAN asciende a S/ 84,692.50 lo cual indica que el proyecto reporta un beneficio luego de los primeros ocho meses de implantado. Esto quiere decir que el beneficio es mayor que el costo, por ende, se puede llevar a cabo el proyecto sin problema alguno.

Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto, resulta siendo una herramienta muy útil, ya que genera un valor cuantitativo a través del cual es posible saber si un proyecto es viable o no, considerando otras alternativas de inversión que podrían ser más cómodas y seguras. Se calcula igualando el VAN a cero y calculando la tasa a la cual se descuentan los flujos, generando una igualdad como esta:

$$0 = -10,500 + \frac{12,330}{(1 + TIR)} + \frac{12,330}{(1 + TIR)^2} + \frac{12,330}{(1 + TIR)^3} + \dots + \frac{12,330}{(1 + TIR)^8}$$

Resolviendo la fórmula anterior, la TIR asciende a 117.2% lo que indica que, comparándola con la tasa de descuento a la que se descontó el proyecto (10%), está muy por encima a nivel de rendimiento de dicha alternativa de inversión.

Tabla 9
Resultados obtenidos

	Mayor a	Resultado obtenido
VAN	0	84,692.50 soles
TIR	10 %	117.2 %

Nota: Elaboración propia

Finalmente, la inversión de 10,500 soles se recupera en menos de un mes, lo que hace que además de rentable, sea un proyecto de rápida recuperación de los costos en los que se incurre.

Capítulo 5. Implementación de la propuesta

5.1 Implementación de la propuesta de solución

5.1.1 Optimización del proceso de atención de denuncias ambientales

Hoy en día muchas organizaciones se encuentran inmersas en proyectos de mejora u optimización de procesos y automatización de estos, con el fin de lograr óptimos niveles de eficiencia y efectividad al menor costo posible, que les permita ser competitivos, rentables y se diferencien de su competencia por su calidad de procesos y servicio al cliente.

En consecuencia, durante la ejecución de un proceso, intervienen personas, recursos tecnológicos, materiales, tiempo, infraestructura física entre otros. La buena o mala utilización de estos recursos determina al final el grado de satisfacción del cliente final y como consecuencia la rentabilidad de la empresa.

Mejorar los procesos en las empresas, estará relacionado con uno o más de los siguientes aspectos:

- Eliminar la duplicidad de los procesos y reducción de procesos críticos, disminuyendo o eliminando los errores, defectos del producto y servicio. Así como las actividades que no generan valor.
- Reducción de tiempos en procesos, optimizando el tiempo de entrega de un producto o servicio al cliente final.
- Procesos documentados y eficiencia organizacional.
- Mejorar la calidad del servicio para incrementar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la productividad y eficiencia de los colaboradores en sus actividades diarias.
- Optimizar los costos incurridos en la ejecución de un proceso y mejorar la rentabilidad.

Lograr estas mejoras requiere, no sólo tener clara la intención, sino también utilizar herramientas metodológicas que permitan un trabajo ordenado, estandarizado y controlado de las mejoras efectuadas.

Sin embargo, no todas las organizaciones disponen de la totalidad de recursos para implementar todos los cambios que se plantean en una ola inicial. En este caso, el OEFA, está decidiendo priorizar una alternativa de alto impacto y de rápida ejecución, que además cuenta con el presupuesto necesario para su realización. Esta alternativa seleccionada, debe ser el eje sobre el que se impacte la satisfacción de los ciudadanos que presentan denuncias ambientales.

5.1.2 Proponer la elaboración de un manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal propio

La propuesta descrita, busca que se desarrolle un documento descriptivo que detalle las acciones que sobre la atención de denuncias ambientales se realiza en la entidad, de carácter instructivo e informativo; que facilite a los servidores la comprensión del determinado proceso, así como la adaptación del nuevo servidor al desarrollo de sus funciones y que contribuya a la mejora continua de la gestión institucional.

5.1.3 Marco metodológico

El desarrollo de este documento descriptivo, se debe realizar bajo los lineamientos contenidos en la Norma Técnica N° 001-2018-SGP “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”, aprobada mediante la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP.

La citada Norma Técnica, establece pautas para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas y diversos aspectos que deben aplicarse de manera ordenada y secuencial para su correcta implementación.

En esa perspectiva, la propuesta de elaborar de un manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal propio, debe contar con la participación de la Coordinación de Organización y Métodos de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto que actuará como facilitador metodológico, la Coordinación del SINADA, en su rol de dueño del proceso; y otras unidades organizacionales que, por la naturaleza de sus labores tengan relación con el proceso materia de revisión, con el propósito de proporcionar información que enriquezca el desarrollo del presente proyecto.

5.1.4 Guía para la elaboración del Manual de Procesos

El Manual de procesos de atención de denuncias ambientales propuesto, tiene como propósito atender de forma oportuna las denuncias ambientales presentadas ante el OEFA; y busca se logre considerar como un elemento de apoyo para la coordinación, evaluación, supervisión y el control administrativo de las actividades; así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades orgánicas de la entidad.

Por tanto, es un instrumento que agrupa procedimientos, que describen en su secuencia lógica las distintas actividades de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde y cuándo han de realizarse.

A continuación se mencionan los elementos que deben conformar el Manual de procesos de atención de denuncias ambientales propuesto:

- a. Carátula
- b. Control de cambios
- c. Índice
- d. Introducción
- e. Objetivo del manual

- f. Alcance
- g. Base legal
- h. Definiciones
- i. Mapa de procesos
- j. Inventario del proceso
- k. Ficha de proceso
- l. Ficha de procedimiento
- m. Ficha de indicador
- n. Diagrama del procedimiento

Asimismo, se describen los pasos que se deben seguir para la elaboración del Manual de procesos de atención de denuncias ambientales propuesto. La figura 14 nos muestra el detalle:

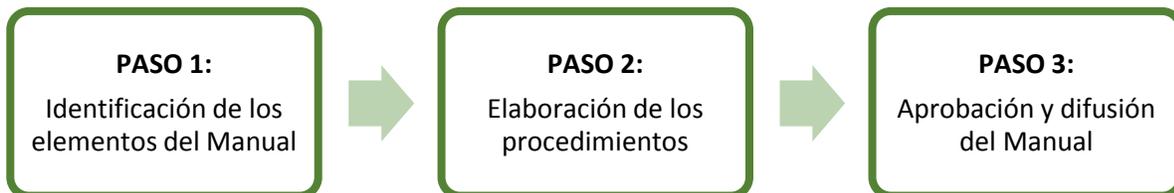


Figura 14. Pasos a considerar para la elaboración del Manual de Procesos. Elaboración Propia.

De tener la conformidad de elaborar la propuesta de un Manual de procesos de atención de denuncias ambientales, ésta será desarrollada por un Analista de Gestión por Procesos de la Coordinación de Organización y Métodos de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, quien será el responsable del diseño e implementación en coordinación con el dueño del proceso, que es la Coordinación del SINADA; bajo la conducción de la Alta Dirección.

El trámite de aprobación formal, forma parte de la máxima autoridad administrativa de la entidad.

Los documentos aprobados serán difundidos a través de comunicaciones al personal de la entidad. Las comunicaciones podrán ser por medios escritos, correos electrónicos, publicaciones en el portal web, en el Portal de Transparencia, charlas de sensibilización, talleres, entre otros. De esta manera se garantiza que el personal relacionado directamente con el proceso de atención de denuncias ambientales; así como, el personal de la Coordinación del SINADA, se encuentren capacitados para brindar una buena atención a la ciudadanía prestando un servicio de calidad.

5.2 Cronograma

A continuación, se muestra el cronograma planteado, donde se indica un plazo de tres meses calendario para elaborar el manual de procesos de atención de denuncias ambientales propuesto.

No se muestra una fecha de inicio exacta, dado que este proyecto puede empezar en cualquier mes del año. El detalle se muestra en la tabla 9:

Tabla 10
Diagrama de Gantt del proyecto

Actividades	SEM 01	SEM 02	SEM 03	SEM 04	SEM 05	SEM 06	SEM 07	SEM 08	SEM 09	SEM 10	SEM 11	SEM 12
Elaboración de un manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal propio												
1. Identificación de los elementos del Manual												
2. Elaboración de los procedimientos												
3. Aprobación y difusión del Manual												

Nota: Elaboración propia.

5.3 Presupuesto

De aprobarse la propuesta, el costo total para el desarrollo del proyecto asciende a S/ 10,500.

El detalle de los costos se muestra según el siguiente detalle:

Tabla 11
Detalle de costo del proyecto

Detalle	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Elaborar el manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal propio:		
- Dedicación exclusiva de Analista de Gestión por Procesos para elaboración del manual de atención de denuncias ambientales	3,500.00	10,500.00
Total		10,500.00

Nota: Elaboración propia.

Conclusiones

1. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 establece la “Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional” como uno de sus pilares centrales, la cual tiene como objetivo identificar y priorizar los procesos que agreguen valor a los productos y servicios que estén destinados a los ciudadanos. Esto sirve de base para plantear la alternativa que, a la postre, resultó siendo seleccionada.
2. La alternativa elegida fue proponer la elaboración del manual de procesos de atención de denuncias ambientales con personal propio, ya que es viable económica y normativamente, encontrándose además dentro del ámbito de acción de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del OEFA. Se espera obtener un beneficio en reducción de visitas presenciales a los Centros de Atención, así como una reducción importante de horas hombre, con la implementación del Manual.
3. Se identificó que las causas principales que ocasionan el deficiente proceso de atención de denuncias ambientales, surge a raíz de no ser claros los procesos para presentar una denuncia ambiental, existe un desconocimiento de los requisitos y normativas para presentar una denuncia ambiental, los procesos no se encuentran articulados y no existe un control de calidad al proceso de atención de denuncias ambientales, de acuerdo al análisis realizado, esto se refleja en el 52% de las causas de insatisfacción.

Recomendaciones

1. Se recomienda que el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) tome acción sobre la alternativa que quedó fuera del ámbito del presente trabajo, ya que su desarrollo conllevaría a obtener beneficios a favor de los ciudadanos respecto a la atención de denuncias ambientales.

2. Si bien hubo causas de incidencia del problema que se dejaron de lado en el análisis al no ser priorizadas, es necesario que se resuelvan en sus respectivos ámbitos de acción, no necesariamente como un proyecto, pero sí a través de actividades que mejoren la prestación de servicios hacia el ciudadano.

3. Realizar estudios de satisfacción de forma periódica, de tal manera que se evalúe regularmente la percepción que tienen los ciudadanos con respecto al Servicio de Información Nacional de Denuncias Ambientales.

4. Finalmente, se recomienda que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto priorice el desarrollo del Manual de Atención de Denuncias Ambientales en los plazos estimados en el presente trabajo de investigación, a fin de mejorar la percepción del ciudadano con este servicio.

Referencias

- Adanaqué, D. (2015). *Propuesta de mejora en el proceso de atención a clientes negocios en una empresa de telecomunicaciones*. (Tesis para el título de Ingeniería Industrial) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima.
- Acebal, M. (2010). *Conciencia Ambiental y Formación de Maestras y Maestros*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga. 2010.
- Anders, V. (2014). *Environmental Pragmatism, Systematism and the Reach of Environmental Ethics* (Master thesis of Philosophy). University of Oslo.
- Aurys Consulting (s/f). *Excelencia en los procesos: Desafíos y beneficios*. Recuperado de: <http://aurysconsulting.com/excelencia-en-los-procesos-desafios-y-beneficios/>
- Carro, R. & González, D. (2007), *Administración de la Calidad Total*, Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Mar del Plata.
- Camisón, C. (2009). Capítulo 7. *Las dimensiones de la calidad del producto*. Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso-conceptos-calidad-enfoques-gestion/dimensiones-calidad-producto>
- Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ. (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima: Secretaría General. Presidencia del Consejo de Ministros.
- Cruz, A. (2016). *Las 8 Dimensiones de la Calidad*. Recuperado de <https://www.gembaacademy.com/blog/es/2016/12/09/las-8-dimensiones-de-la-calidad>
- Curzel, M. R. (2008). *Usuarios de la información, formación y desafíos*. Buenos Aires, Alfagrama.

Decreto Supremo N° 008 Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (2005). En Diario Oficial El Peruano. Perú.

Decreto Legislativo N° 1013. Creación del Ministerio del Ambiente (2008). En Diario Oficial El Peruano. Perú.

Decreto Supremo N° 004 Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013). En Diario Oficial El Peruano. Perú.

De Medeiros, M. (2015). *Gestão por Processos na Administração Pública: Um estudo junto aos usuários do sistema Leds*. (Tesis de Licenciatura). Universidade Federal do Vale do São Francisco. Brasil.

García, A. (2016). *Importancia de las 5s en las organizaciones*. Recuperado de <http://ag-cpl-g2-fmpcm.blogspot.pe/2016/07/importancia-de-las-5s-en-las.html>

Kotler, P. & Keller, K. (2011). *Dirección de Marketing*. Pearson Education. 12^a.ed. México: Pearson Educación.

Fernández, A. & Ramírez, L. (2017). *Propuesta de un plan de mejoras basado en Gestión por Procesos, para incrementar la productividad en la empresa Distribuciones A & B*. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo.

Flores, R. & Salirrosas, M. (2014). *La gestión administrativa y la calidad de servicio del usuario en el centro de mejor atención al ciudadano de la región Callao 2014*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.

Fox, A., Maguiña, I. & Mercado, F. (2015). *Experiencias en la mejora de la atención al ciudadano: implementación de cartas de servicio al ciudadano en el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería de Perú*, Lima, Perú: OSINERGMIN.

Guerrero, M. (2011). *La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y productividad*, México DF: Editorial Mc Graw Hill.

Guzmán, V. (2014). *Propuesta de mejora de los procesos de la Plataforma de Atención al Ciudadano en una municipalidad distrital de la provincia de Lima*. (Tesis para título de Ingeniería). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima.

Henriques de Ossó, N. (2015). *Gestão da Qualidade na Unidade de Cuidados Intensivos da Clínica Multiperfil em Luanda-Angola*. (Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas). Universidade Autonoma de Lisboa. Lisboa.

Importancia del Medio Ambiente. (2011, 27 de julio). Recuperado de <https://www.importancia.org/medio-ambiente.php>

Inca, M. (2015). *Calidad de servicio y satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Nacional José María Arguedas. Apurímac.

Instituto Andaluz de Tecnología (s/f). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía.

Hill, C. & Jones, G. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*, México DF: Cengage Learning Latinoamérica.

Kotler, P. (2011). *Dirección de Marketing*, México DF: Pearson Prentice Hall.

Kurtz, L. (2012). *Marketing Contemporáneo*. México: Cengage Learning.

La Rosa González, A. (2012). *Diagnóstico ambiental y propuesta de sistema de gestión ambiental municipal para el Puerto Malabrigo, distrito de Rázuri, provincia de Ascope*. La Libertad.

Las Políticas Ambientales en el Perú. Marcos Legales e Institucionales. Recuperado de http://www.tecnologiaslimpias.cl/peru/peru_medamb.html

Ley N° 28611 Ley General del Ambiente (2005). En Diario Oficial El Peruano. Perú.

Ley N° 27658 Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado (2002). En Diario Oficial El Peruano. Perú.

Ley N° 28245 Ley Marco del Sistema Ambiental (2004). En Diario Oficial El Peruano. Perú.

Ley N° 30011 Ley que modifica la del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (2013). En Diario Oficial El Peruano. Perú.

Machado, A. (1999). *La gestión de la calidad total en la administración pública*, Madrid: Ediciones Díaz de los Santos.

Malhotra, N. (2007). *Investigación de Mercados*. México DF: Pearson Education.

Marqués, F. (2014). *Técnicas de Investigación de Mercados*. Madrid: RC Libros.

Pantoja, M. (2011). *Educação ambiental no espaço urbano de Belém Pa: Análise das atitudes pró-ambientais em uma escola municipal*. (Pós-graduação e Extensão. Belem.

Pérez Fernández de Velasco, J. (1996). *Gestión por procesos*, Barcelona: Asociación Española para la Calidad, ESIC.

Plataforma digital única de Estado Peruano. (2019, 23 de abril). ¿Qué es el OEFA? Visión y Misión. Recuperado de <http://www.oefa.gob.pe/que-es-el-oefa>

Price Waterhouse Consultora. (2003). *Manual de Consulta de Servicio al Cliente*, Lima: PWC.

Pro Optim. (2016). El mapa de procesos y su importancia en la gestión de una organización.

Recuperado de <https://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/el-mapa-de-procesos-y-su-importancia-en-la-gestion-de-una-organizacion/>

Resolución de Secretaría General N° 026 Plan para mejorar la Calidad de Atención a la Ciudadanía 2017 del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (2017). En Diario Oficial El Peruano. Perú.

Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2013). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Ciencias Holguín. vol. XIX. Cuba.

Sandoval, L. (2006). *Nuevos Fundamentos de Mercadotecnia*. México DF: Trillas.

Secretaria General de Gobernación SGG. (s/f). *La calidad en los servicios públicos*. Provincia de Salta, Argentina.

Senlle, A. (2000). *Calidad total en los servicios y en la administración pública*, Barcelona: Ediciones Gestión.

Tonato, B. (2017). *La calidad del servicio público en el Ecuador: Caso Centro de atención universal del IESS del distrito metropolitano de Quito 2014 - 2016*, Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Torres, J. (s/f). *Mejora Continua: Implementación de las 5S en un Sistema de Salud*. Recuperado de https://www.clinicainternacional.com.pe/pdf/revistainterciencia/Mejora_Calidad.pdf

Anexos

Anexo 1: Glosario

1. Acceso a la información pública. Se entiende por el derecho a acceder a la información pública de las instituciones del Estado según el principio de transparencia y el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
2. Atención de calidad. Proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los usuarios de determinado servicio
3. Canales de atención. Medios o puntos de acceso, a través de los cuales, la ciudadanía hace uso de los servicios provistos por las entidades públicas. Incluye espacios del tipo presencial (oficinas y establecimientos), telefónico (call-centers), virtual (plataformas web, e-mail) y móvil (oficinas itinerantes).
4. Contaminación Sonora. Es la presencia en el ambiente de ruidos o vibraciones, cualquiera que sea el emisor acústico que los origine, que implique molestia, riesgo o daño a las personas, para el desarrollo de sus actividades, los bienes de cualquier naturaleza o que cause efectos significativos sobre el medio ambiente.
5. Denuncia ambiental. Es la comunicación que efectúa un denunciante ante el OEFA, respecto de los hechos que pueden constituir una posible infracción ambiental.

6. Denunciante. Es la persona natural o jurídica que formula una denuncia ambiental.
7. Emisión de Gases Tóxicos. Emisión de cualquier sustancia química que no pertenece a la naturaleza del medio en que se encuentra o cuya concentración excede los niveles permisibles, y es susceptible de causar efectos nocivos para la salud de las personas o el ambiente.
8. Facilitador metodológico. Servidor con conocimiento técnico sobre gestión por procesos. Brinda asistencia técnica en la aplicación del modelo planteado.
9. Humos Negros. Es causado por el exceso de gasoil que ha entrado en los cilindros del motor, ya sea de vehículos o de maquinarias en fábricas. Los agentes contaminantes procedentes de la quema de los combustibles fósiles o convencionales pueden afectar el aire, agua y el suelo, así como la vida animal y vegetal.
10. Manual de procesos. Documento descriptivo que detalla las acciones que realiza una entidad, tiene carácter instructivo e informativo. Permite la comprensión de todos los involucrados en un determinado proceso y facilita la adaptación del nuevo personal al desarrollo de sus funciones. Contribuye a la mejora continua y a la gestión institucional.
11. Mejora continua. Esfuerzo realizado por las instituciones con el objetivo de alcanzar niveles más altos de eficiencia y eficacia, manteniendo su competitividad en el sector que participa.

12. Ministerio del Ambiente (MINAM). Es la entidad rectora del Perú en el ámbito del medio ambiente que asegura el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y la calidad ambiental en beneficio de las personas y el entorno, de manera normativa, efectiva, descentralizada y articulada con organizaciones públicas y privadas y sociedad civil.
13. Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Es el organismo que garantiza que las actividades económicas se desarrollen en equilibrio con el derecho de las personas a gozar de un ambiente sano.
14. Participación Ciudadana. Se entiende como la intervención de los ciudadanos en la esfera pública en función de intereses sociales de carácter particular.
15. Proceso. Conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que tienen el propósito de producir un resultado o un producto para un destinatario de bienes y servicios (internos o externos). Los procesos raramente operan de forma aislada y deben ser considerados en relación con otros procesos que pueden influir en ellos.
16. Procesos estratégicos. Procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como a asegurar su cumplimiento.
17. Procesos operativos o misionales. Proceso de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también proceso de realización, clave o core business.

18. Procesos de soporte o apoyo. Se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales.
19. Procedimiento. Secuencia de acciones concatenadas entre sí que, ordenadas en forma lógica, permiten cumplir un fin u objetivo específico predeterminado. El procedimiento tiene un inicio, desarrolla un conjunto de actividades y tiene un término o resultado. En un procedimiento, cada acción se justifica en la medida que aporta “valor agregado” en el servicio o producto final que se debe entregar a los ciudadanos.
20. Residuos Sólidos. Aquel residuo (orgánico e inorgánico) cuyas características químicas han sido alteradas negativamente por la presencia de sustancias contaminantes, en concentraciones que representan un riesgo a la salud humana o el ambiente.
21. Servicio de Información Nacional de Denuncias Ambientales (SINADA). Es un servicio del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Permite a la población informar y alertar al Estado sobre cualquier daño que se produzca al ambiente a través del correo electrónico denuncias@oeffa.gob.pe.
22. Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (SINEFA). Tiene por finalidad el cumplimiento de la legislación ambiental por parte de todas las personas naturales y jurídicas, así como supervisar y garantizar que las funciones de evaluación, supervisión y fiscalización, control y potestad sancionadora ambiental, a cargo de las diversas entidades del Estado, se realicen de forma independiente, imparcial, ágil y eficiente.

23. Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA). Es un sistema único y coordinado de identificación, prevención, supervisión y corrección anticipada de los impactos ambientales negativos. Comprende las políticas, planes y programas de nivel nacional, regional y local que generen implicancias ambientales significativas.
24. Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA). Tiene por objeto asegurar el cumplimiento eficaz de los objetivos ambientales en las entidades públicas, garantizando que las entidades sectoriales, regionales y locales en el ejercicio de sus atribuciones ambientales cumplan con sus funciones; y asegurar que se evite en el ejercicio de ellas las superposiciones, omisiones, duplicidad, vacíos o conflictos.
25. Tala de Árboles. Es un proceso provocado generalmente por la acción humana, en el que se destruye la superficie forestal. Está directamente causada por la acción de las personas sobre la naturaleza, principalmente debido a las talas o quemas realizadas por la industria maderera, así como por la obtención de suelo para la agricultura, minería y ganadería.
26. Vertimiento de Líquidos. Es toda descarga deliberada de aguas residuales a un cuerpo natural de agua.

Anexo 2: Cotizaciones

Cotización referencial sobre rediseño de la plataforma informática

 EXPERT SYSTEMS Soluciones inteligentes para tu negocio	
"Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres" "Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"	
San Miguel, 5 de febrero de 2019	
<u>COTIZACIÓN N° 050-2019-GI-ES</u>	
Señores:	
UNIDAD DE ABASTECIMIENTO	
OEFA:	
<u>Presente.</u> -	
Asunto: Cotización para el servicio para la "IMPLEMENTACIÓN DE REQUERIMIENTOS Y SOLUCIÓN DE DEFECTOS CRITICOS DEL SISTEMA DE SUPERVISIÓN ONLINE - SISO" .	
Es grato dirigirme a usted, a fin de enviarle nuestra propuesta económica para el "SERVICIO IMPLEMENTACIÓN DE REQUERIMIENTOS Y SOLUCIÓN DE DEFECTOS CRITICOS DEL SISTEMA DE SUPERVISIÓN ONLINE - SISO" . La misma que corresponde a un valor total de S/. 11,200.00 (Once mil doscientos con 00/100 Soles), están incluidos los impuestos de ley, así como cualquier otro concepto que le sea aplicable y que pueda tener incidencia sobre el costo del servicio.	
Respecto a la información solicitada:	
Razón Social completa.	EXPERT SYSTEMS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Número de RUC.	20518135610
Dirección.	AV LIMA 1059 URB PANDO SAN MIGUEL
Cantidad.	1
Unidad de medida.	UN
Descripción del servicio a realizar.	SERVICIO IMPLEMENTACIÓN DE REQUERIMIENTOS Y SOLUCIÓN DE DEFECTOS CRITICOS DEL SISTEMA DE SUPERVISIÓN ONLINE - SISO
Precio unitario.	S/.14760.00
Condiciones de los servicios e Impuesto de Ley.	S/. 3240.00 (IGV)
Precio total.	S/. 18000.00
Plazo del servicio.	60 DÍAS
Forma de pago.	DEPOSITO EN CUENTA CORRIENTE BCP SOLES

Av. Lima 1059 – San Miguel
Lima 32, Perú
Telf. (511) 997912032



EXPERT SYSTEMS
Soluciones inteligentes para tu negocio

- Manifiesto que mi representada cumple con los requisitos técnicos, exigidos en los términos de referencia.
- La presente cotización tiene una vigencia de 15 días

Sin otro particular y agradeciéndole por la atención prestada, quedo de usted.

Atentamente


EXPERT SYSTEMS SAC
William Castro Grialva
Gerente General

Av. Lima 1059 – San Miguel
Lima 32, Perú
Telf. (511) 997912032

Cotización referencial sobre elaboración de un manual de procesos

CARTA DE PROPUESTA ECONÓMICA

Señores
ORGANISMO DE EVALUACION Y FISCALIZACION AMBIENTAL
Presente.

De nuestra consideración:

De acuerdo a los Términos de Referencia, quien suscribe presenta a su consideración la Propuesta Económica por un precio total de S/. 15,000.00 (Quince y 00/100 Soles), incluido los impuestos de ley y cualquier otro concepto que pueda incidir sobre el costo total de la prestación.

DESCRIPCIÓN	PRECIO TOTAL S/.
SERVICIO ESPECIALIZADO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE FISCALIZACION E INCENTIVOS DEL ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL - OEFA	15,000.00

Plazo de ejecución del servicio

El servicio será prestado en un plazo máximo de noventa (90) días calendarios contados desde la recepción de la Orden de Servicio.

Entregables

El resultado de la ejecución del servicio se presentará en tres (03) entregables, según el siguiente detalle:

Producto	Entregable	Plazo
Informe 1	Informe dando cuenta de las acciones realizadas adjuntando los diagramas y fichas de procesos actualizados del proceso de fiscalización e incentivos validados por el responsable del proceso.	Hasta los 30 días calendario, de recibida la orden de servicio.
Informe 2	Informe dando cuenta de las acciones realizadas adjuntando las fichas técnicas de procedimiento y fichas de indicadores, validadas por el Responsable del proceso. Y mapa de Interrelaciones del proceso de políticas y mejora de normatividad ambiental en el nivel 0 y el inventario de procedimientos respectivo.	Hasta los 60 días calendario, de recibida la orden de servicio.
Informe 3	Informe dando cuenta de las acciones realizadas adjuntando el Manual de Gestión de procesos y procedimientos del proceso de fiscalización e incentivos.	Hasta los 90 días calendario, de recibida la orden de servicio.

Declaro haber tomado conocimiento de todas las condiciones contenidas en los Términos de Referencia.

Lima, 17 de octubre de 2018



SANDRA SANCHEZ SALDANA
INGENIERA INDUSTRIAL
Reg. CIP N° 174029